

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LAVAUTOS CHIPICHAPE EN LA
CIUDAD DE CALI”**

DIANA PATRICIA ARIAS BERNAL

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MERCADERO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CALI-VALLE
2011**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LAVAUTOS CHIPICHAPE EN LA
CIUDAD DE CALI”**

DIANA PATRICIA ARIAS BERNAL

**Trabajo de grado para optar por el título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director del Proyecto:
Juan Carlos Aguilar Joyas
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MERCADERO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CALI-VALLE
2011**

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2011

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos:

A Dios por permitirme culminar una etapa de mi vida.

Hoy he cumplido con éxito una parte de mi estudio, es por esto que quiero manifestar mis sinceros agradecimientos: A mis padres por su apoyo incondicional y demostrarme que no debo desfallecer, a perseverar por cada proyecto que quiero, no puedo dejar atrás a todas aquellas personas que estuvieron siempre ahí con una voz de aliento y que muchas veces tuve que dejar a un lado para alcanzar esta meta. A mi tío por su gran apoyo y a mi director de pasantía institucional Juan Carlos Aguilar por su entera dedicación.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO DE TÉRMINOS	11
RESUMEN.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
 1. ANTECEDENTES.....	 15
1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA	16
1.1.1 Gerente General.	16
1.1.2 Gerente Administrativo.	16
1.1.3 Contador.	16
1.1.4 Asistente Administrativo y Secretaria.	16
1.1.5 Mensajero.	16
1.2 ÁREA DE LUBRICACIÓN.....	17
1.3 ÁREA DE LAVADO Y LIMPIEZA DE VEHÍCULOS	17
1.4 MISIÓN.....	17
1.5 VISIÓN	17
 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	 18
2.1. ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
 3. OBJETIVOS	 20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
 4. JUSTIFICACIÓN.....	 21
 5. MARCO DE REFERENCIA.....	 22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.1.1. Enfoques de la planeación.....	22
5.1.1.1 Planeación estratégica.....	22
5.1.1.2 Planeación táctica.	23
5.1.1.3 Planeación comprensiva.	23
5.1.1.4 Rusell Achoff.....	24
5.1.1.5 Peter Drucker.....	24

5.1.2 Fuerzas competitivas de Michael Porter.	25
5.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores.	25
5.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores.	25
5.1.2.3 Amenaza de sustitutos.	26
5.1.2.4 Poder de negociación del cliente.	26
5.1.2.5 Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes.	26
5.1.3 Dirección estratégica de David Fred.	27
5.2. MARCO CONCEPTUAL	28
5.3. MARCO LEGAL	29
5.4. MARCO CONTEXTUAL	30
 6. METODOLOGIA	 31
6.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	31
6.2. ENFOQUES DE INVESTIGACION	31
6.2.1 Aspectos del Enfoque Cuantitativo.	31
6.2.2 Aspectos del Enfoque Cualitativo.....	32
6.3. ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACION	32
6.3.1 Fase I.....	32
6.3.2 Fase II.....	32
6.3.3 Fase III.....	33
6.4 FUENTES DE INFORMACION	33
6.4.1 Fuentes primarias.	33
6.4.2 Fuentes secundarias.....	33
 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	 34
7.1. OBJETIVO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ENTORNO	34
7.2 OBJETIVO 2. ANALIZAR LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA.	37
7.2.1 Diagnostico del proceso administrativo.	37
7.2.1.1 Análisis de la situación interna	37
7.2.1.2 Análisis de la situación externa	62
7.3 OBJETIVO 3. DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA, EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.	63
7.3.1 Propuesta de intervención	64
7.3.1.1 Diagnostico.	64
7.3.2 Empleo de matrices	65

7.3.2.1 Matriz DOFA.	665
7.3.2.2 Matriz evaluación externa (EFE).....	68
7.3.2.3 Matriz evaluación interna (EFI)	68
7.3.2.4 Matriz externa e interna (EI).....	78
7.3.3 Diagnóstico integral.	70
7.3.4 Desarrollo del plan estratégico.....	71
7.3.4.1 Establecer una cultura de mejoramiento continuo dentro de la organización.	72
7.3.4.2. Definir políticas y métodos de planeación para cada área.	74
7.3.4.3 Desarrollar un plan de mercadeo.	77
7.3.4.4. Desarrollar los soportes financieros que deba tener la organización.....	79
7.3.4.5 Realizar una renovación en la estructura física para mejorar el ambiente de trabajo.	81
8. PLAN DE ACCIÓN	85
9. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	87
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
WEB GRAFÍA	92
ANEXOS	93

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estadística de lavado promedio en la semana	19
Cuadro 2. Matriz comparativo de los competidores	35
Cuadro 3. Paquetes promocionales y precios	39
Cuadro 4. Personal empleado por la empresa	40
Cuadro 5. Sistemas de control	44
Cuadro 6. Paquetes promocionales de alta y baja rotación	49
Cuadro 7. Cargos y cantidad del personal	61
Cuadro 8. Matriz DOFA	66
Cuadro 9. Matriz evaluación externa (EFE).....	68
Cuadro 10. Matriz evaluación interna (EFI).....	69
Cuadro 11. Matriz interna y externa (EI)	70
Cuadro 12. Plan de intervención	83
Cuadro 13. Plan de acción.....	85
Cuadro 14. Plan de acción.....	86

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Organigrama actual	40
Grafica 2. Genero de los encuestados	50
Gráfica 3. Rango de edades de los encuestados	50
Gráfica 4. Atributos resaltados por parte de los clientes	51
Gráfica 5. Perfil de calificación de la empresa	51
Gráfica 6. Fidelidad de los clientes	52
Gráfica 7. Frecuencia de lavado	53
Gráfica 8. Políticas de servicio de la empresa	53
Gráfica 9. Atención de los Jefes de patio	54
Gráfica 10. Calidad del servicio	54
Gráfica 11. Servicios nuevos dentro de la empresa	55
Gráfica 12. Recomendación a otras personas.	56
Grafica 13. Recomendación para la empresa	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA	94
ANEXO B. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO DE LA CUENTA BANCOS	96
ANEXO C. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO DE LAS CUENTAS POR COBRAR	97
ANEXO D. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO DE LAS CUENTAS POR PAGAR	98
ANEXO E. MODELO PROPUESTO PARA EL FLUJO DE CARTERA	99
ANEXO F. “CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO” EXPEDIDO POR EL MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. DEL AÑO 2005.....	100
ANEXO G. LEY 100/93 “SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL”, EXPEDIDO POR EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, DICIEMBRE 23 DEL 93.	101
ANEXO H. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 18001 (SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL), EMITIDA POR EL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD EN EL AÑO 2003 BOGOTÁ.	104
ANEXO I. NUEVO CÓDIGO COMERCIAL. INTERVENCIÓN ECONÓMICA Y REACTIVACIÓN EMPRESARIAL LEY 550 DICIEMBRE 30 DE 1999.	105

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CLIENTES: Personas o unidades empresariales que compran (cliente real) o pueden comprar un producto (cliente potencial). Presupone necesidad / deseo del producto, capacidad para tomar la decisión de compra y posibilidad de pago. El cliente es el centro de la actividad de marketing. Al conjunto de los clientes se le denomina mercado. (Real o potencial).

COMPETENCIA: Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas.

ENTORNO: Son todos aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización empresarial que son susceptibles de afectarle en sus resultados y por tanto, influir en las decisiones y actuaciones internas.

ESTRATEGIA: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

ÍNDICES DE GESTIÓN: Son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.

MATRIZ DOFA: Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

MATRIZ EFE: Ayuda a los estrategas a resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de una empresa frente a la competencia.

MATRIZ EFI: Es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

MISIÓN: Compromiso y deber de la empresa para con la sociedad, también se define como lo que la empresa hace y a lo que se dedica. Representa la razón de ser de la empresa; orientado todo esto a la planeación y al funcionamiento de la misma.

PLAN ESTRATÉGICO: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

PLAN DE ACCIÓN: Consiste en tratar paso a paso el área específica de la empresa o su programa que necesita mejoramiento. Este especifica quién estará envuelto con cada paso, da un límite de tiempo y declara el modo de asegurar el progreso para el seguimiento continuo de las recomendaciones y las notaciones.

VISIÓN: Situación prevista para el futuro de la organización, el sueño (meta) de la alta dirección, como ve las situaciones de supervivencia de su empresa después de la definición de los escenarios futuros del mercado y de la competencia.

Fuente: Tomado de varios autores

RESUMEN

El desarrollo estratégico de una organización es fundamental para su crecimiento en un mercado y es por eso que en este trabajo, se realizó un estudio exploratorio para identificar las opciones y alternativas que pueden encontrarse en el mercado del servicio de mantenimiento de vehículos para implementar nuevas estrategias que mejoren la gestión administrativa y del servicio al cliente. Igualmente se realiza una identificación de los actores más importantes del desarrollo de un plan estratégico y a partir de las consultas de expertos y bibliografía, se establecen sus comportamientos característicos y la forma como estos logran influenciar a las variables claves y por lo tanto al buen desarrollo del trabajo.

En el desarrollo de esta propuesta se realiza un análisis tanto del ambiente interno, teniendo en cuenta los procesos de la administración y las áreas funcionales de la empresa, como también un análisis externo a través del análisis DOFA, las matrices EFE y EFI y una encuesta a clientes para conocer la situación de la empresa y de esta manera se identifican variables claves como el diseño estratégico, plan de acción, se definen los objetivos estratégicos y se plantea el desarrollo de su ejecución para el mejoramiento de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Para cualquier empresa es fundamental la utilización de herramientas de diagnóstico estratégico que le permitan tener un panorama de su gestión interna y la visión del aprovechamiento de las oportunidades que se encuentren susceptibles de ser explotadas positivamente y con esto generar valor agregado a los productos y servicios que ella ofrece. De sus procesos comerciales y, en la reorganización de la empresa como tal. De igual forma la empresa necesita obtener un reconocimiento de marca, en donde permitirá ampliar su segmento de mercado objetivo, generándole una mayor participación en el mercado y aumentando sus ingresos.

Teniendo en cuenta este principio, se ha visto la posibilidad de implementar un plan estratégico en la empresa Lavautos Chipichape teniendo en cuenta las necesidades y oportunidades para la empresa que lleva en el mercado más de 12 años al norte de la ciudad de Cali. Para mejorar su gestión estratégica y procesos administrativos dentro de la organización, exige conjugar armónicamente todos los pasos que nos llevan a la consecución del mismo, tanto la fase del diagnóstico de necesidades, de especificación de actividades, tiempo de ejecución, como los recursos de que se dispone para llevar a cabo el plan, que tiene como propósito generar una mejor atención al cliente, dándole así un valor agregado a la empresa.

Con el diagnóstico estratégico se logra un análisis situacional de la empresa en términos de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas dentro del mercado competitivo del servicio que brinda.

1. ANTECEDENTES

La empresa Lavautos Chipichape LTDA es construida en el año 1997, en un lote ubicado en la Av. 6 Norte No. 37B-16, barrio la Flora en la ciudad de Cali, desde su comienzo ha sido LTDA y el propietario siempre ha sido el mismo. Lavautos Chipichape inicia sus actividades el día 23 de Junio de 1998, con su negocio de mantenimiento y lubricación para vehículos. La idea del dueño, era que su nicho de mercado fueran personas que estuvieran dispuestas a dejar su carro en el lavadero y de paso disfrutar del centro Comercial Chipichape, por lo cual la ubicación de Lavautos Chipichape fue una de sus mejores estrategias para posicionarse en el sector.

Los directivos se han preocupado por mantener la empresa a la vanguardia en tecnología, adquiriendo e implementando equipos y maquinaria de punta, permitiendo así brindar un mejor servicio y mayor satisfacción para los clientes.

Por otra parte, Lavautos Chipichape, hoy en día cuenta con la venta de seguros de vehículos SOAT, en donde ha contado con unos buenos resultados, puesto que cuando los clientes adquieren su seguro obligatorio en Lavautos Chipichape, sus datos quedan registrados en el sistema y eso permite estarles recordando la compra del nuevo SOAT cada año. Además, a los clientes les gusta este nuevo servicio que ofrece la empresa ya que se encarga de brindarles la seguridad establecida para que no sean multados por los señores de tránsito.

Gracias a esta excelente gestión de los directivos y colaboradores, la empresa ha ganado un reconocimiento muy significativo por parte de los clientes, lo que le ha permitido durante los últimos 10 años adquirir relaciones permanentes con grandes empresas de lubricación de la ciudad como MUNDIAL DE FILTROS Y ACEITES LTDA, LUBRICANTES JUNIN, LUBRICO S.A., LUBRICANTES CERON OCHOA & CIA LTDA, XEROIL, DISTRICOL LTDA, REBUJIAS S.A., DISTRIBUIDORA MARSAL, PROMOTEC S.A. (corredores de Seguros), JAVIER H. ARROYAVE & CIA. LTDA (Agencia de seguros).

Esta situación ha marcado el desempeño de la empresa, la cual basa su promesa en ofrecer un excelente servicio, adicionalmente LAVAUTOS CHIPICHAPE fundamenta sus operaciones en la honestidad y transparencia, favoreciendo siempre las partes involucradas, es decir, las empresas y los propietarios de los vehículos que hacen uso del servicio automotriz.

La empresa no ha tenido ningún tipo de estudio en cuanto al mejoramiento del servicio al cliente y tampoco ha planeado estrategias para el buen desarrollo del establecimiento, se encuentra dividida en tres áreas operativas: área administrativa, área de lubricación, área de lavado y limpieza de vehículos. Estas áreas se encuentran **conformadas de la siguiente manera:**

1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

1.1.1 Gerente General. **Persona encargada de tomar la decisión final, para el mejoramiento de la empresa.**

1.1.2 Gerente Administrativo. Es la persona que lleva a cabo el manejo del personal, pago de nómina, quejas y reclamos de los clientes.

1.1.3 Contador. Es la persona encargada de analizar los balances generales de cada mes y ayudarle al gerente a tomar las decisiones pertinentes para el bien de la empresa.

1.1.4 Asistente Administrativo y Secretaria. Es la persona encargada de manejar la atención del servicio al cliente y facturar las órdenes de servicio.

1.1.5 Mensajero. Persona encargada de pagar los recibos públicos del establecimiento y realizar todas las diligencias que se necesiten para el buen desempeño de la empresa.

1.2 ÁREA DE LUBRICACIÓN

En esta área el personal se encarga de cambiar los diferentes tipos de aceite de los vehículos con sus respectivos filtros, también está autorizado para desempeñar otras funciones como limpieza y arreglos mínimos del motor en caso que se presente algún problema.

1.3 ÁREA DE LAVADO Y LIMPIEZA DE VEHÍCULOS

Hay dos personas en el cargo de jefes de patio los señores Wilmer Londoño y Miller Robledo, quienes reciben y revisan los vehículos a la hora de su ingreso al lavadero. Además, son los encargados de realizar la orden de servicio y entregársela a los clientes, ellos también deciden quien lava los vehículos y el empleado que no lo quiera hacer es suspendido por tres días. Esta suspensión se hace de manera verbal.

Otras de las funciones de los Jefes de Patio, es realizar el proceso de selección y entrevistas del personal nuevo que ingresa a la empresa. Las demás operaciones se manejan externamente con proveedores especializados para cada servicio independientemente.

1.4 MISIÓN

Ofrecerles a nuestros clientes soluciones y servicios en el embellecimiento y mantenimiento de vehículos, por medio de trabajo en equipo, apoyo ágil, trato amable, para lograr la satisfacción total de todos nuestros clientes, para seguir comprometidos a prestar un servicio de alta calidad.

1.5 VISIÓN

Nuestra visión es ser para el 2012 una empresa líder en el sector de mantenimiento y embellecimiento de vehículos, ofreciendo productos y servicios de alta calidad para satisfacer a nuestros clientes. Conseguiremos esta meta con el mejor talento humano y siendo modelo de eficiencia y rapidez.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA

Lavautos Chipichape se encuentra trabajando en el mejoramiento de la organización que les esta causando problemas en cuanto al servicio al cliente puesto que no tienen un nivel de comunicación efectivo con los empleados, además no cuenta con una planeación estratégica, falta de control y organización en cada una de las áreas de la empresa.

La empresa realiza en muchas ocasiones sus actividades de una manera desorganizada, sin planeación y sin control. Por esta razón, la empresa en este momento presenta varias debilidades en la logística; como en el manejo al servicio al cliente, puesto que los empleados no cuentan con capacitaciones para el mejoramiento de la atención, lo que ha incidido notablemente en la rentabilidad de la organización.

Según la información tomada por el Departamento de Gerencia: “Este desorden en la planeación y atención del negocio se debe a que los trabajadores no tienen una buena comunicación con los clientes, puesto que los empleados son de barrios marginales y no cuentan con una buena educación lo que para algunos clientes les resulta un poco incómodo el servicio y terminan por llevar su carro a otro lugar. Además, la gerencia y el departamento de recursos humanos no han hecho nada por solucionar este problema, el cual le está generando una mala imagen al negocio y pérdida de clientes. Por otra parte, los jefes de patio no tienen una organización para la entrega de los vehículos y se dirigen a las personas de manera confianzuda lo que ha ocasionado que la gente no vuelva”¹. Si lo anterior llegara a persistir todo se volvería falencia y esto no conllevaría a nada bueno a la empresa, pierden clientes y por lo tanto las ventas también bajan.

¹ ENTREVISTA con Nataly Montoya Administradora de la empresa, Cali- Valle, 11 de marzo 2010

Cuadro 1. Estadística de lavado promedio en la semana

Volumen de carros promedio por semana	Clima	No. de Vehículos	Promedio ingreso de carros en la semana %
615	Nublado	220	35.77%
	Soleado	395	64.23%

Fuente: Autora

En este cuadro se puede analizar el comportamiento de las entradas vehiculares al establecimiento semanalmente en donde nos permite analizar en promedio el volumen de vehículos que ingresan ante los cambios climáticos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema anterior, surge el siguiente interrogante: *¿Cómo a través de un Plan Estratégico, Lavautos Chipichape, ubicada en la ciudad de Cali, puede mejorar su gestión y aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en el entorno?*

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico que contribuya a la gerencia en su gestión administrativa y mejorar el servicio al cliente para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contextualizar el entorno de la empresa Lavautos Chipichape
- Analizar la situación interna y externa de la empresa.
- Determinar los objetivos y estrategias de la empresa, en el corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar el plan de acción

4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente los lavaderos de la ciudad de Cali deben estar a la vanguardia de todos los cambios que se presenten, por tal razón, deben conocer perfectamente cuál es su principal objetivo de existencia, esto se logrará teniendo presente cual es la visión u horizonte al cual desea llegar la empresa, seguido de la misión, las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos, al igual que la estructura pertinente para el desempeño óptimo de las actividades de la empresa con el fin de obtener un posicionamiento y reconocimiento en el mercado y la competencia.

Se pretende que la empresa Lavautos Chipichape obtenga un mejoramiento en su planeamiento estratégico y servicio al cliente, donde mejore el proceso de toma de decisiones acorde a su funcionamiento y lograr minimizar las amenazas que se presentan en el entorno ya que actualmente no cuenta con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo. Para esto es importante implementar la matriz DOFA para generar estrategias en donde se derivan programas y proyectos con fines alcanzables para la aproximación de la misión de la empresa.

Para la empresa es importante implementar una planeación estratégica en donde permite la importancia de ser más competitivos en aspectos como: calidad total, y mejoramiento continuo. Con la planeación estratégica, se encontrarán las herramientas más adecuadas para obtener mayores niveles de eficacia en el aspecto de servicio al cliente, asegurando así su satisfacción y el desarrollo de la empresa.

Con la elaboración del presente proyecto se busca afianzar los conocimientos adquiridos durante la formación como profesional en mercadeo en el campo aplicativo, obteniendo una experiencia en el inicio de una vida profesional, que permita el desarrollo de habilidades en el área de mercadeo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

“En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la planeación, consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción y evaluarlos, **en donde permita** definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización”².

Para objeto de la investigación se toma como referencia los diferentes enfoques de la planeación y algunos autores, como Henry Mintzberg, Rusell Ackoff, Peter Drucker, y Michael Porter, los cuales ayudarán a fortalecer los conceptos, afianzando los conocimientos en el campo de la planeación estratégica.

5.1.1. Enfoques de la planeación

5.1.1.1 Planeación estratégica. Es el proceso de:

- Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización.
- Establecer una visión y una misión.
- Idear objetivos globales.
- Crear, elegir y seguir estrategias generales.
- Asignar recursos par alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento esta en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarnar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

² “Concepto de Planeación”. Disponible en: www.fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html

En las organizaciones mas complejas, la planeación estratégica comprende una *planeación de contingencias*: preparación para cambios inesperados, graves y rápidos (positivos o negativos) del entorno que ejerzan un esfuerzo significativo en la organización que exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes adelantan la escena de los sucesos que podrían ocurrir en el medio. En general, debe planearse en función entre tres y cinco posibles sucesos fundamentales e inesperados. Es probable que la tentativa de tratar de considerar tales sucesos vuelva demasiado largo e inmanejable el proceso de planeación de contingencias. Esta planeación obliga a los gerentes a conocer las posibilidades y trazar las estrategias para responder a ellas.

La planeación estratégica, por sus características, constituye una herramienta muy útil para el análisis global de una organización productiva, aunque poco aporta para el tratamiento de detalles y problemas específicos. Ello es motivo de la creación de recientes adecuaciones de parte de los numerosos especialistas que siguen este enfoque. Al superar sus carencias, la planeación estratégica logra su permanencia como herramienta para la actividad planeadora en el ámbito empresarial.

5.1.1.2 Planeación táctica. “Consiste en tomar decisiones concretas respecto a que hacer, quien debe hacerlo y como ha de hacerlo. Los gerentes de mandos medios, de primera línea y los equipos participan de forma activa en la planeación táctica. Esta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, identificar cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuestos para cada departamento, división y proyecto dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección.”³

5.1.1.3 Planeación comprensiva. La planeación comprensiva puede considerarse como una modalidad de la planeación racional, en la que sigue vigente la tendencia a acumular información exhaustiva como insumo para el trabajo del planeador. Se caracteriza principalmente por su pretensión de abarcar todo el conocimiento necesario sobre una situación problemática, considerar

³ HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM. Administración un enfoque basado en competencias. 9 ed. Thomson, 2002. Pág. 193-196.

todas, las metas organizacionales, plantear todas las alternativas posibles y predecir todas las consecuencias de cada alternativa. El enfoque comprensivo transforma la imagen de la planeación acercándola al concepto que de ella se tiene en la actualidad. Esto es así, dado que el producto del trabajo de un planeador que labora bajo este esquema, es algo más que sólo lineamientos matemáticos para la toma de decisiones.

5.1.1.4 Rusell Ackoff. Para Ackoff la planeación es: “un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”.

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria. Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”⁴.

A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.

5.1.1.5 Peter Drucker. Asegura que pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas, además propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas ‘correctas’ y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas.

⁴ RUSSELL L., Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño.

En general, se trata de la interacción entre el entorno y la parte interna de la empresa viendo la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas, facilitando diseñar caminos óptimos en un nivel deseado, con propósitos como:

- Ser competitivo centrándose en el cliente.
- Identificar la competencia actual y futura.
- Con las estrategias crear posiciones empresariales probables y posibles en operaciones de la empresa.
- Identificar y determinar las acciones en que la empresa debe cambiar.

5.1.2 Fuerzas competitivas de Michael Porter. Se citarán las fuerzas competitivas de Michael Porter, permitiendo comprender y analizar las fuerzas externas que afectan a las empresas.

5.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores. Aumenta cuando incrementan o protegen una participación de mercado, suben precios o eliminan ciertas características de sus bienes o servicios sin temer demasiado la pérdida de clientes.

5.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores. La rivalidad entre los competidores en un sector varía en función de la forma en que los gerentes de primera línea consideren las amenazas y las oportunidades, las estrategias que siga la empresa y las reacciones de la competencia a estas. Dichas reacciones y estrategias incluyen aumentos o disminuciones de precios, introducción de bienes mejorados o nuevos. Modificaciones en servicio al cliente, entre otros.

5.1.2.3 Amenaza de sustitutos. Depende de la capacidad y la disposición de los clientes para cambiar sus hábitos de compra. Los sustitutos limitan el precio que las empresas de determinado sector pueden cobrar por sus productos sin arriesgarse a tener una pérdida en ventas.

5.1.2.4 Poder de negociación del cliente. Depende de su capacidad relativa para enfrentar a una empresa con otra a fin de hacer que bajen los precios, obtener una calidad superior o comprar más bienes o servicios por el mismo precio. Se puede ver reflejado cuando los clientes adquieren un bien o servicios estándares e indiferenciados, como los servicios de larga distancia e inalámbrico.

5.1.2.5 Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. La amenaza o realidad de que hay mayor competencia en cualquier sector industrial depende de la relativa facilidad con la que las nuevas empresas pueden competir con empresas establecidas.

Las economías de escala, la diversificación de los productos, los requisitos de capital y la regulación gubernamental son cuatro factores comunes que deben diagnosticarse al evaluar las barreras de entrada.

Economías de Escala: Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, que obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales resta flexibilidad y hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto: Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

Inversiones de Capital: Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más

pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados." ⁵

5.1.3 Dirección estratégica de David Fred. Este autor plantea igualmente una serie de aspectos que son de importancia en el direccionamiento estratégico y entre los cuales se tienen:

- La comunicación. La cual es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la empresa. Una adecuada comunicación entre los integrantes de la empresa es necesaria para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza y los sindicalizados estén muy bien informados sobre la misión y visión los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad universitaria.
- La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas

⁵ HELLRIEGEL. Op. cit. Pág. 207.

- El ambiente de trabajo es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar al personal de la empresa de contar con un adecuado clima laboral para mejorar el rendimiento y lograr objetivos.

Todos estos modelos anteriores buscan entender la complejidad y turbulencia creciente del entorno, para que el impacto de los cambios sea menos dolorosa y se mejore la eficiencia y eficacia de la empresa.”⁶

5.2. MARCO CONCEPTUAL

El análisis competitivo de una organización lo compone el estudio de su entorno que consiste en relacionar a la empresa con este para identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñarán las estrategias competitivas para lograr un mejor desarrollo organizacional y aprovechamiento del mercado.

Toda empresa inicia con una visión la cual es la situación prevista para el futuro de la organización, el sueño (meta) de la alta dirección, como se ven las situaciones de supervivencia de la empresa; y una misión que es el compromiso y deber de la empresa para con la sociedad, también se define como lo que la empresa hace y a lo que se dedica, además, representa la razón de ser de la empresa; orientado todo esto a la planeación y al funcionamiento de la misma, a obtener metas a través de unos objetivos y unos resultados futuros que se esperan alcanzar dentro de un determinado espacio de tiempo, por medio de una excelente administración, la cual se puede definir como la habilidad en el manejo de todo tipo de recursos en una organización con el uso de procesos administrativos como planear, coordinar, dirigir, controlar, entre otros; para el logro de unos objetivos, teniendo en cuenta estrategias de acción de largo plazo y mediano plazo necesarias para alcanzar la visión, utilizando medios o caminos escogidos para lograr posiciones futuras favorables (metas) con relación a otros competidores en determinado mercado, además trabajar con eficacia, realizando las actividades planificadas y alcanzando los resultados planificados, obteniendo eficiencia entre el resultado alcanzado y

⁶ Ibid.

los recursos utilizados, siempre manejando un control de salida y de desempeño de procesos, productos y/o servicios que puedan medir y evaluar las operaciones realizadas y que posteriormente permita hacer retroalimentación, y si es necesario o no la toma de decisiones por medio de la selección de un curso de acción entre varias alternativas y medidas correctivas.

Por otra parte, conocer el entorno en el cual todos aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización empresarial, son susceptibles de afectarle en sus resultados y por tanto, influir en las decisiones y actuaciones internas. Además, de conocer la competencia que hace referencia a la disputa o rivalidad entre dos o más sujetos sobre alguna cosa o asunto. Es el resultado de la integración de los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que, puestas en acción, marcan la diferencia entre unas personas de otras, es un comportamiento visible y recurrente, no es algo esporádico, es un modo de hacer las cosas.

Finalmente, la competitividad es otro aspecto clave que define la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

5.3. MARCO LEGAL

La empresa Lavautos Chipichape LTDA está legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Cali con matrícula mercantil No. 479878-3 del 11 de Marzo de 1998, cuya razón social es MAURICIO MILHEM, identificado con la cédula de ciudadanía No. 794.308.326 expedida en Bogotá, registrada como una sociedad Ltda., y teniendo como actividad empresarial el servicio de servíteca y lubricación. Para la realización y desarrollo del plan, se debe tener en cuenta lo contemplado en algunas normas y decretos que comprenden este sector. *(Ver anexo F, G, H, I, J).*

5.4. MARCO CONTEXTUAL

El diseño del plan estratégico se realiza en LVAUTOS CHIPICHAPE LTDA, **en donde** actualmente se encuentra ubicado en la ciudad de Cali, en la Av. 6 Norte No. 37B-16 barrio la Flora estrato comercial, comuna dos. La dedicación, reconocimiento y tenacidad de sus dueños y empleados ha logrado un lugar importante en el mercado, siendo reconocidos por la calidad en sus servicios.

El tiempo que se toma para realizar este estudio es a partir del 23 de Junio de 1998, el día en que abrió sus puertas al mercado, **porque permite analizar un poco mas a fondo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**, en donde se recolecte toda la información necesaria para plantear un buen diseño estratégico que permita ver los déficits que se han venido presentando y corregirlos mediante este plan para lograr unos buenos resultados de la empresa Lavautos Chipichape LTDA, que les permita seguir creciendo dentro del mercado.

6. METODOLOGIA

6.1. TIPO DE INVESTIGACION

Para que el proyecto tuviera un buen éxito fue fundamental tener claro el tipo de investigación que se iba a emplear; encontrando una ventaja en la investigación *Descriptiva-explicativa*, que permite una narración de los hechos en el desarrollo del proyecto, tomando las variables que permiten el estudio concreto referente al cuidado del vehículo, para una evolución del problema planteado y recomendaciones para una factible solución.

Con lo anterior, posee también características de una investigación explicativa dado que a través de la recolección de información referente al cuidado del vehículo, adicional a la evaluación de los mecanismos aplicados actualmente por la empresa en relación a los riesgos y accidentalidad, permitió explicar las ventajas y desventajas de su trabajo empleado durante la atención al servicio al cliente, así como las falencias existentes que facilitó la elaboración del diseño de un plan estratégico para la Empresa Lavautos Chipichape Ltda.

6.2. ENFOQUES DE INVESTIGACION

La presente investigación posee tanto aspectos relacionados con el enfoque cuantitativo como cualitativo, por lo cual se puede identificar un Enfoque Mixto:

6.2.1 Aspectos del Enfoque Cuantitativo. Se obtiene la ventaja por el método como se recogen y analizan los datos como ventas del último año, qué tipo de clientes tiene la empresa, con qué frecuencia mandan a lavar su vehículo, cual es la estacionalidad de las ventas para compararlas con la información del sector, y saber en qué posición está la empresa en relación con la competencia. Para ello se utilizarán herramientas como Excel.

6.2.2 Aspectos del Enfoque Cualitativo. Este método permite el estudio del fenómeno mediante técnicas como la observación, la cual se realizara a los jefes de patio y se mirará que tan organizados son y cual es el control que manejan, en el momento de recibir al cliente, en la asignación del vehículo a los demás empleados y en el momento que le entregan el vehículo al cliente con el servicio ya realizado, en donde con todos estos puntos anteriores poder desarrollar el plan estratégico.

6.3. ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACION

6.3.1 Fase I.

- Recolección de información interna de la empresa: Ventas, procesos de producción e información sobre los diferentes departamentos de la empresa.
- Obtener Información del mercado:
 - Clientes
 - Competencia

En esta etapa se buscó toda la información disponible por medio de la consulta de fuentes primarias y secundarias, acerca de la empresa, cuáles fueron sus ventas en el último año y se conoció la forma como los llevan a cabo, también se obtuvo información acerca de todas las áreas funcionales de la empresa y que funciones realizaba cada una dentro de la empresa. Además se tomó información acerca del mercado, que tipo de clientes tiene la empresa, con qué frecuencia mandan a lavar su vehículo y saber en qué posición esta la empresa en relación con la competencia. Básicamente fue un trabajo de campo, donde la idea fue tomar la mayor información posible tanto interna como externamente.

6.3.2 Fase II. Análisis de la información y establecimiento de un diagnostico.

- Matriz DOFA
- Análisis de la Competencia.

Con la información recopilada anteriormente, se paso a realizar un análisis exhaustivo de la información y se realizo un diagnostico de la empresa, allí se determinó en qué posición se encuentra y cuál es su estado. Luego se paso a realizar una serie de análisis, como determinar cuáles son **las** debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa, también se evaluó los factores externos e internos, siempre teniendo en cuenta su posición en el mercado y analizando los datos de la competencia. De igual forma se analizo cuales son los factores de riesgo, cual es su mayor ventaja competitiva, para dar un diagnostico más detallado.

6.3.3 Fase III. Elaboración del plan de diseño estratégico

- Objetivos
- Estrategias
- Plan de acción

De acuerdo con las conclusiones del diagnostico y los análisis de la empresa, se elaboro el plan estratégico de mercadeo, en donde de acuerdo a la información se planteo los objetivos y las estrategias y se desarrollo los programas de mercadeo que se utilizo para realizar el plan.

6.4 FUENTES DE INFORMACION

6.4.1 Fuentes primarias. La información suministrada que se dio para realizar el presente trabajo fue a través de entrevistas con los dueños de la empresa, así como documentación concreta por parte de sus empleados.

6.4.2 Fuentes secundarias. Como fuentes de información secundaria para realizar el proyecto y diseñar el plan estratégico se tomaron las siguientes: Archivos de la empresa “Lavautos Chipichape Ltda.” (base de datos, misión, visión.

- Cámara de Comercio de Cali.
- Información en Internet.
- DANE
- Libros de temas administrativos, y de mercadeo.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

7.1. OBJETIVO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ENTORNO.



Aquí se toma información interna y externa de la empresa, como es su funcionamiento administrativo, de producción y como controlan sus ventas, entre otros aspectos. También se toma información del mercado, la competencia, que tipos de consumidores prefieren estos productos, con qué frecuencia, porque compran, en que momentos, etc.

En cuanto a la competencia, Lavautos Chipichape se encuentra en un mercado altamente competitivo, pues se ha notado que en los últimos años muchas empresas han incursionado en esta clase de negocios, los cuales no compiten por calidad sino por precio, es aquí donde se encuentra la ventaja competitiva porque la empresa brinda un excelente servicio con una excelente calidad marcando así la diferencia.

Los competidores más fuertes de Lavautos Chipichape son:

Cuadro 2. Matriz comparativo de los competidores

MARCA	ID. DE MARCA	PROVEEDORES	ATRIBUTOS RESALTADOS	COMUNICACIÓN	SERVICIOS	MERCHADISING	PROMOCIONES
Estación de servicio TEXACO 2 (Av. 3 No. 23B60)		Texaco	<ul style="list-style-type: none"> • Esta abierto las 24 horas de lunes a Sábado. • Monta llantas 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de combustible • Venta de Baterías Willard "siempre la mejor " • Cambio de aceite (Marca Texaco) 	Volantes, Pendones	
Car and Food (Av 3 Norte, Calle 48a, barrio vipasa)	Su lavadero de confianza	Simonize lubrikars, Mobil,	<ul style="list-style-type: none"> • Comida de Mar • Cevichería • Datafono 	En las págs. amarillas de internet	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes promocionales para auto y camionetas. • Cambio de aceite 	Pendones, tarjetas, volantes	Por el cambio de aceite se le da la lavada gratis
Lava Full auto spa(Av 3N. calle 47ª esquina barrio vipasa)	Ultima tecnología en lavado		<ul style="list-style-type: none"> • Queda sobre toda la Av 3 norte • Las aspiradoras son móviles. • Trabajan 24 horas y los 365 días del año 	105.3 FM UNIVALLE	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes promocionales para auto y camioneta • Cambio de aceite • Montallantas 		
CUSTOM (Av las Américas No. 24N40)	Servíteka		<ul style="list-style-type: none"> • Zona Wifi • Alineación computarizada 		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de limpieza y embellecimiento a su vehículo 		<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos del 10% en los combos de lavado

MARCA	ID. DE MARCA	PROVEEDORES	ATRIBUTOS RESALTADOS	COMUNICACIÓN	SERVICIOS	MERCHADISING	PROMOCIONES
			<ul style="list-style-type: none"> Servicio de Parqueadero de 7am a 7pm 		<ul style="list-style-type: none"> Cambio de aceite Venta de baterías 		
Estación de servicio Texaco. Av sexta	servíteka	Texaco	<ul style="list-style-type: none"> Abierto de lunes a sábado horario 8 am a 5 pm Monta llantas 	Carteles sobre la avenida	<ul style="list-style-type: none"> Venta de combustible Servicio de lavado muy completo Cambio de aceite 	Volantes	<ul style="list-style-type: none"> Lavado gratis por cambio de aceite y filtro

Fuente: La autora

La competencia está vendiendo sus servicios a clientes que requieren del servicio de lubricación y lavados de autos, bien sea en un caso de reparación mínima o la presentación de un siniestro bastante grande. Actualmente los mercados son muy cambiantes y cada vez más globalizados, lo que resulta en una competencia reñida que ofrece productos y servicios cada vez más homogéneos. El posicionamiento de la competencia es bastante bueno porque están en el desarrollo de un programa donde los clientes tengan una excelente atención por parte de la empresa. La política de servicio que utiliza la competencia es poco, ellos están enfocados en el proceso de reparación y administración de la empresa. Por otra parte, Lavautos Chipichape esta dirigido para jóvenes, adultos de estratos 4, 5 y 6 que realmente necesitan un buen servicio para suplir la necesidad automotriz de sus vehículos.

7.2 OBJETIVO 2. ANALIZAR LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA.

7.2.1 Diagnostico del proceso administrativo. A continuación se presenta el análisis de la situación interna de la empresa teniendo en cuenta los procesos de planeación, organización, dirección, y control al igual que el análisis de las áreas funcionales y la cultura organizacional.

7.2.1.1 Análisis de la situación interna

Proceso de planeación. En esta parte se aborda el proceso de la planeación de la empresa Lavautos Chipichape, analizando su misión, planteamiento de objetivos, estrategias y planes, formas de toma de decisiones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales.

La empresa cuenta con una misión. la cual es: “Ofrecerle a nuestros clientes soluciones y servicios en el embellecimiento y mantenimiento de vehículos, por medio de trabajo en equipo, apoyo ágil, trato amable, para lograr la satisfacción total de todos nuestros clientes, para seguir comprometidos a prestar un servicio de alta calidad”. Dentro de la planeación se dan las funciones del lavadero que consta de prestar un buen servicio en:



Fuente: La autora

Lavado: Cuenta con completas instalaciones, además de un amplio equipo de trabajo para garantizar la rapidez y calidad en el lavado del vehículo.



Fuente: Autora

Aspirado: Cuenta con aspiradores industriales para extraer las impurezas del vehículo desde todos los rincones.



Fuente: Autora

Brillado: Lavautos Chipichape le garantiza el uso de herramientas y procedimientos adecuados para un proceso de brillo impecable.



Fuente: Autora

Rasqueteado: Las instalaciones están adaptadas para un excelente proceso de rasqueteado y limpieza en profundidad de vehículos pesados y livianos.



Fuente: Autora

Cambio de Aceite: Para toda clase de vehículos, en donde se le garantiza el tipo de aceite con su respectivo filtro de aire.

Cuadro 3. Paquetes promocionales y precios

PAQUETE	Lavado	Aspirado	Silicona	Llantas	Ambientador	Brillado	Desmanchado	Motor	Rasquetado	Grafito	Interior	teflón	Desmantelado	AUTOMOVIL	CAMIONETA
1														\$ 17,500	\$ 21,000
2														\$ 29,500	\$ 35,000
3														\$ 37,000	\$ 41,000
4														\$ 47,000	\$ 55,000
5														\$ 52,000	\$ 62,000
6														\$ 63,000	\$ 73,000
7														\$ 82,000	\$ 93,000
8														\$ 95,000	\$ 108,000
9														\$ 132,000	\$ 150,000
10														\$ 150,000	\$ 165,000
11														\$ 176,000	\$ 195,000
12														\$ 198,000	\$ 220,000

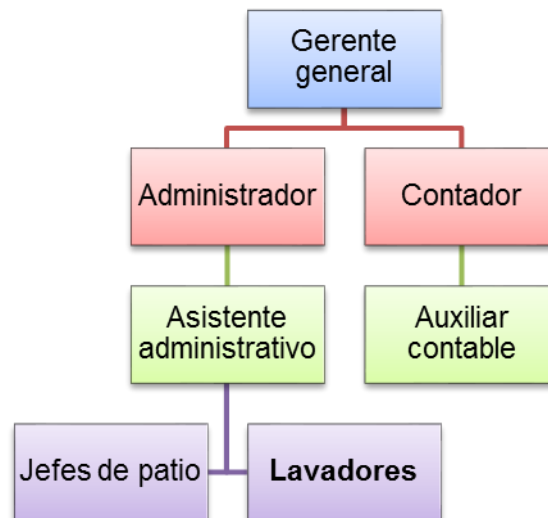
Fuente: <http://lavautoschipichape.weebly.com/servicios-y-promociones>.

En el cuadro 3 se puede analizar los diferentes servicios que presta la empresa con sus respectivos precios, en donde le da la oportunidad de escoger al cliente el mejor servicio para su vehículo.

En cuanto a la elaboración de planes y toma de decisiones se realizan al finalizar cada mes, allí se reúne la junta directiva y miran las falencias que hubo durante el mes y lo que hay que corregir para el mes siguiente.

Proceso de Organización. Aquí se analizó como está organizada la empresa para la realización de las diferentes actividades, también cómo esta conformada la estructura organizativa, cuales son los cargos estipulados por la empresa, objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización. Lavautos Chipichape cuenta con una estructura organizacional, se representa en el siguiente organigrama:

Grafica 1. Organigrama actual



Este organigrama tiene como máxima autoridad al Gerente General, quien es el dueño de la empresa y por ello toma las decisiones más importantes, también plantea objetivos y metas para alcanzar, los cuales son comunicados a la administradora, la cual se encarga de coordinar a la asistente y el resto del personal.

La coordinación de las actividades dentro de la organización se llevan a cabo a través de la administradora, quien mantiene supervisando cada actividad que se debe realizar, dando así un seguimiento a dichas actividades propuestas por el Gerente, con el fin de no dañar la imagen de la empresa y se vea una organización estable, segura y así mismo se cuenta con una asistente administrativa, la cual coordina las actividades del resto del personal.

Cuadro 4. Personal empleado por la empresa

CARGOS	PERSONAS
Gerente General	1
Administrador	1
Asistente administrativa	1
Jefes de patio	2
Contador	1
Lavadores	16
Auxiliar Contable	1

Fuente: La autora

Dentro de esta organización se dividen los diferentes equipos de trabajo, que les permite tener una dirección más cómoda a la hora de tomar una decisión:

Equipo de junta directiva: Compuesto por el gerente, la administradora, la asistente y el contador.

Interés: Implementar nuevas estrategias para que el negocio siga creciendo cada día mas.

Problema percibido: Poca comunicación dentro de la organización.

Recursos y mandatos: tomar un análisis tanto del ambiente interno como externo para poder establecer estrategias competitivas en donde se logre la toma de mejores decisiones futuras y que Lavautos Chipichape sea aún más reconocido en el mercado.

Equipo de Jefes de patio: lo conforman dos personas, los señores Wilmer Londoño y Miller Robledo, quienes revisan los vehículos a la hora de su ingreso al lavadero.

Interés: Mejorar la atención al servicio al cliente.

Problema percibido: Según la información tomada por el Departamento de Gerencia: “Este desorden en la planeación y atención del negocio se debe a que los trabajadores no tienen una buena comunicación con los clientes, puesto que los empleados son de barrios marginales y no cuentan con una buena educación lo que para algunos clientes les resulta un poco incómodo el servicio y terminan por llevar su carro a otro lugar. Por otra parte, los jefes de patio no tienen una organización para la entrega de los vehículos y se dirigen a las personas de manera confianzuda lo que ha ocasionado que la gente no vuelva”.⁷

Equipo de Lavadores: Esta conformado por 16 hombres, de estrato 1,2 y 3 se encargan de prestar el servicio de lavado y demás servicios en cuanto a la imagen limpia de los vehículos. Las relaciones informales que se presentan dentro de la organización son muy pocas, se analiza que los empleados comparten un almuerzo, o entablan conversaciones diferentes a las laborales dentro de la empresa, pero sus relaciones no son tan fuertes, comparten acontecimientos

⁷ ENTREVISTA Nataly Montoya, administradora de la empresa, 17 de Septiembre de 2010.

personales pero no en gran manera, es decir que las relaciones informales en Lavautos Chipichape son superficiales, y no van mas allá de lo laboral. El logro de los objetivos se da cuando las personas saben trabajar en equipo, en esta organización **se analizó** que cada uno cumple con lo que tiene que hacer.

Cabe resaltar que en la división del trabajo cada persona tiene su respectivo cargo, y lo cumple responsablemente, aun así la administradora tiene demasiadas funciones, **a veces** la asistente le colabora para realizar el trabajo, el Gerente tiene en cuenta la opinión de la administradora, además esta tiene todo el derecho de aconsejar o ayudar a la persona que lleva el liderazgo de Lavautos Chipichape en este caso gerencia, Lo que quiere decir que la organización permite tener un alto poder de autoridad y así cumplir los objetivos en mente y lograr un posicionamiento al norte de la ciudad.

Proceso de dirección. Se analizó el estilo de dirección de la empresa, en donde se encontró que es participativa porque “el Gerente manifiesta gran orientación a las relaciones personales con sus colaboradores y un poco la de dirección del grupo, se implementa canales de comunicación bastantes fluidos **que** permiten a los colaboradores participar en la toma de decisiones, aportar sugerencias y propuestas de mejora. Cabe resaltar que en este estilo de dirección se da personas suficientemente formadas y capacitadas que son capaces de trabajar por objetivos, que entienden la esencia del trabajo en equipo. No se concibe esta forma de dirección participativa sin que se den dos condiciones: **uso muy frecuente dentro del grupo natural**, y que sus miembros tengan la posibilidad de influir en el futuro de la empresa”⁸.

Actualmente la Gerencia motiva al personal centrándose en los factores internos de cada individuo, **que** permite la orientación y la estimulación, para que así determinen las necesidades específicas que motiven a la gente, además el Gerente debe ser consciente de las diferencias en necesidades, deseos y objetivos, **porque** cada individuo es único.

Se motiva a los empleados valorando su trabajo, es decir el que se haya desempeñado mejor durante la semana, tendrá derecho a almorzar totalmente

⁸ HELLRIEGEL. Op cit. Pag 377.

gratis la siguiente semana. Cada lavador trabaja con un código y es puesto en la orden de servicio que se le da al cliente para cancelar el servicio, la administración ingresa o registra las ordenes diarias al sistema del CG1 y al finalizar la semana ya tiene evaluado el rendimiento de cada uno.

Frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas, **la vocería la tienen los jefes de patio y a la Administradora, si la situación no es solucionada, interviene gerencia.** La empresa como está dirigida por sus propietarios se puede afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones de la empresa. Las relaciones de poder en la empresa se llevan a cabo en un proceso de asignar actividades laborales y la respectiva autoridad a personas específicas. Su relación con la centralización y la descentralización se da en la manera como se delegan las funciones en esta organización, pues la administración tiene una gran cantidad de actividades laborales, además tiene un significativo grado de autoridad sobre los lavadores, el mensajero y jefes de patio.

- **Perfil de la gerencia y de los directivos**

Gerente: Persona con amplios conocimientos en cuanto al manejo del personal de servitecas.

Administradora: Título obtenido administradora de Empresas, Egresada de la universidad Libre.

Contador: Egresado de la Universidad del Valle, trabaja también con propal e hizo una especialización en banca y finanzas en la universidad Santiago de Cali.

En el proceso para tomar decisiones importantes de la empresa se estudia el caso y posteriormente se toma una decisión correcta para **el beneficio en este proceso.** La política que existe en cuanto al procedimiento de toma de decisiones es que se debe de escuchar las versiones necesarias de todos los vinculados en el problema, ya sean clientes o trabajadores.

Proceso de evaluación y control. Los tipos de control que se manejan dentro de la empresa:

Previsivo: Al comenzar cada día de trabajo se realiza una planeación de horarios de salida y aseo al patio correspondiente, para que en el inicio de las actividades en la mañana (7:00 a.m.) se empiece a trabajar en el embellecimiento de los vehículos. También se evalúa el comportamiento de los trabajadores frente a los clientes.

Simultaneo: Se evalúa a diario como les fue a los lavadores, cuantos vehículos lavaron y que servicio prestaron. Se controla los tiempos de entrega, si el jefe de patio dice una hora y pasada esa hora no esta listo el vehículo, el cliente hace reclamaciones por el incumplimiento de trabajo y eso genera inconformidad para la imagen de la empresa.

Retroalimentación: **Al finalizar la jornada se toman las medidas correctivas**, también se reconoce si se han logrado aspectos positivos como la entrega a tiempo, la eficacia, y el cuidado de los vehículos”⁹. Los sistemas de control de gestión de la empresa se pueden analizar de la siguiente manera:

Cuadro 5. Sistemas de control

ACTIVIDAD	PROGRAMAS
Pago de ordenes e inventario, compra de filtros de aceites y filtros de aire	Programa contable del CG1
Inventario de Ceras y Desmanchadoras	Tarjetas de Kardex y Excel para ser descontados a los lavadores.
Uso de ambientadores	Excel, para la venta y compra
Shampoo para vehículos, silicona, grafito	Excel, manejado directamente con los jefes de patio, en donde son guardados en una bodega

El cuadro 5. Muestra que hay un orden en cuanto al sistema de control de gestión de todos los productos. También para que las actividades se hagan de la mejor manera y haya trabajo en equipo, el establecimiento esta monitoreado por cámaras que le permite al Gerente supervisar a sus empleados, desde cualquier zona fuera de la empresa, ciudad o país, además en cuanto a la

⁹ Ibid p. 540.

cantidad de vehículos que entran diarios y semanales se cuenta con el programa contable del GC1, que permite llevar un balance de los carros que entran diarios y los cambios de las ventas dependiendo del clima. Se da control sobre las áreas en donde los estipula la administración y con base a lo pactado cada miembro de la empresa empieza a ejercer su trabajo con respeto. Los objetivos que se propone la empresa se desarrollan por las estrategias para la buena elaboración a la hora de prestar el servicio al cliente. Cabe resaltar que la empresa no ha establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión.

La información que se obtiene en la medición permite medir el rendimiento de cada empleado, para tomar decisiones en cualquier caso en que las ventas bajen, todo esto lo toma sobre los resultados que arroje el programa contable de CG1, si los resultados no son como se esperaban se entra hacer un análisis de lo que esta pasando y usan nuevos mecanismos para el mejoramiento del establecimiento, la atención al cliente u otro factor que este dañando la organización.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Actualmente la empresa no ha definido su nueva estructura organizacional dada su reapertura, la cual se realizó hace cuatro meses, en los cuales su personal ha sido cambiado una vez dificultando así el acoplamiento de los mismos, incidiendo directamente en los resultados. A su vez se ha tratado de hacer el planeamiento estratégico en marcha, pero no se ha iniciado su elaboración. Los valores, creencia o principios de la empresa son los siguientes:

Principios

- Innovación.
- Calidad
- Cumplimiento

Valores

- Responsabilidad en cuanto al lavado de los vehículos con los requerimientos de calidad y distribución eficiente.
- Amabilidad y respeto en la atención al cliente.
- Disponibilidad de tiempo (horarios de atención flexibles).

Los procesos productivos de la empresa conllevan a la generación de diferentes impactos al medio ambiente, como lo son: contaminación por ruido, contaminación atmosférica, contaminación de aguas residuales y contaminación por desechos físicos tales como papeles, vidrios, plásticos, etc. Esto puede representar una amenaza debido a las regulaciones establecidas por el gobierno para el uso de suelo y la preservación del medio ambiente. Las expectativas que tiene los directivos de la empresa es crecer en el mercado nacional e implementar nuevas estrategias para empezar a trabajar en el mejoramiento de la empresa.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Aquí se podrá analizar las funciones que constituyen la gestión de una empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo, no áreas de gestión. En todas las organizaciones de cualquier tamaño se debe hacer gestión de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de las finanzas, del personal y de la información. Cabe resaltar que debe de existir unas estructuras funcionales en donde se encuentran las siguientes:

Gestión contable y financiera. Con el objeto de evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa es necesario establecer los principales indicadores del comportamiento financiero. Se recomienda que se trabaje sobre la información de los tres períodos anteriores y por supuesto, si se quiere tener la visión real de la situación financiera, se deben emplear los datos reales de la gestión.

En Lavautos Chipichape se puede ver que la rentabilidad de las ventas, activos y liquidez son rentables, pero no cuentan con una rotación de cartera, **porque** no hay ventas a crédito y esto genera que el comportamiento de los costos sea aceptable. Dentro de la parte financiera también se da la autofinanciación para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión, ya que las compras son a crédito de 60 días y las **ventas son a contado**, llevando esto a generar liquidez en el negocio.

Así mismo, las conclusiones del análisis deben responder a otros cuestionamientos que se consideren importantes para el caso **de** estudio. Los planteamientos hechos hasta ahora en este punto permiten abordar el análisis del comportamiento de la empresa desde el punto de vista de los resultados financieros.

Actualmente la Gerencia sí se interesa por la gestión financiera de la empresa, puesto que cada mes se reúne con el contador para **analizar los** balances generales, en donde le permite analizar e implementar nueva estrategias en cuanto a mejorar el servicio, además, no se hace planeación y control financiero debido a que es un negocio muy pequeño, pero cabe resaltar que los análisis financieros se realiza cada mes, en donde les permite analizar y comparar con los meses anteriores, las ventas. Hoy en día no se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos en donde genere información en forma oportuna, debilitando un poco el crecimiento de la empresa, salvo que la información contable si es oportuna, en donde el estado de resultados se genera los primeros 10 días de cada mes.

Los directivos siguen aprovechando al máximo el crédito con los proveedores, en donde se cuenta con 6 proveedores aproximadamente y el crédito de compra es a 60 días cada uno, no hay relaciones con los bancos **porque** no hay créditos. El único vínculo con el banco es una cuenta corriente. La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada, cuentan con el programa contable del CG1.

CG1: Programa contable de administración empresarial, en donde permite llevar acabo la parte de inventarios organizada por medio de hojas de cálculo, utilidad y características funcionales. También permite operaciones básicas de manejo en una hoja de cálculo. Operaciones de formato y personalización. Fórmulas y operadores para la realización de cálculos automatizados.

Gestión y situación comercial (mercados y productos). Los principales mercados de la empresa, son personas que tienen vehículo particular o motos, también incluye busetas o carros de algunas empresas reconocidas en el valle del

Cauca como Aviatur, Gases de Occidente, Carvajal entre otros. La empresa esta ubicada:

Localización: Av 6 Norte No. 37B-16 (Cali-Valle) al frente del Centro Comercial Chipichape

Barrio: La flora (Al norte de la ciudad)

Mercado Objetivo: Lavautos Chipichape esta dirigido para jóvenes, Adultos de estratos 4, 5 y 6 que realmente necesiten un buen servicio para suplir la necesidad automotriz de sus vehículos. Las características de los clientes son las siguientes:

- Altos ejecutivos
- Empresas con reconocimiento público. (Gases de occidente, Aviatur entre otras)
- Empleados de grandes y medianas empresas
- Empresarios
- Estudiantes Universitarios

Lavautos Chipichape para enfrentar el mercado define estrategias como los diferentes paquetes promocionales, en donde la empresa es fuerte por los valores asequibles para los clientes y la garantía del personal. Entre ellos se encuentran los de alta y baja rotación **como se puede apreciar en el siguiente cuadro No 6.**

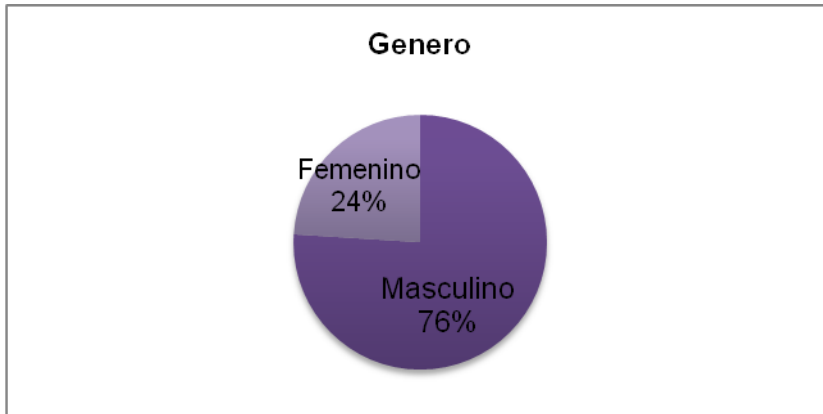
Cuadro 6. Paquetes promocionales de alta y baja rotación

PRODUCTOS RENTABLES	PRODUCTOS DEFICITARIOS
<p>Paquetes promocionales:</p> <p>Paquete 1: Lavado, Aspirado, Silicona, llantil, Ambientador, Brillado.</p> <p>Paquete 2: Incluye el paquete 1 más desmanchado.</p> <p>Paquete 3: Incluye Paquete 1 más paquete 2 más lavado de motor.</p> <p>Paquete 4: Incluye el Paquete 1, 2, 3 excepto el desmanchado, mas motor, rasqueteado y grafito.</p> <p>Paquete 5: Incluye desde el paquete 1 al 4, mas desmanchado.</p> <p>Paquete 6: Incluye el paquete 3 más interior (cojinería, carteras)</p>	<p>Paquetes promocionales de poca rotación, Como por ejemplo:</p> <p>Paquete 7: Incluye lo del paquete 2 más teflón (cristalizado del vehículo).</p> <p>Paquete 8: Incluye el paquete 5, mas el interior.</p> <p>Paquete 9: Incluye el paquete 8, más teflón.</p> <p>Paquete 10: Incluye el paquete 3, mas interior y desmantelado.</p> <p>Paquete 11: Incluye el paquete 8, mas desmantelado.</p> <p>Paquete 12: incluye desde el 1 hasta el 11.</p>
Lavado y Aspirado sencillo para autos y Camionetas	

También se realizó de forma rigurosa y permanente una encuesta (**ver anexo A**), en el terreno de la empresa a los diferentes tipos de clientes que deciden escoger los diferentes servicios que presta la empresa, **asegurando** la aplicación correcta, procedimientos, definiciones e instrumentos. A continuación se presentan los resultados obtenidos del instrumento de medición, mediante gráficas. Los datos conseguidos ayudaron a la elaboración del plan de negocio **y a cumplir los objetivos planteados en la investigación**. Donde se concentra la mayoría de la población de estratos 4, 5 y 6.

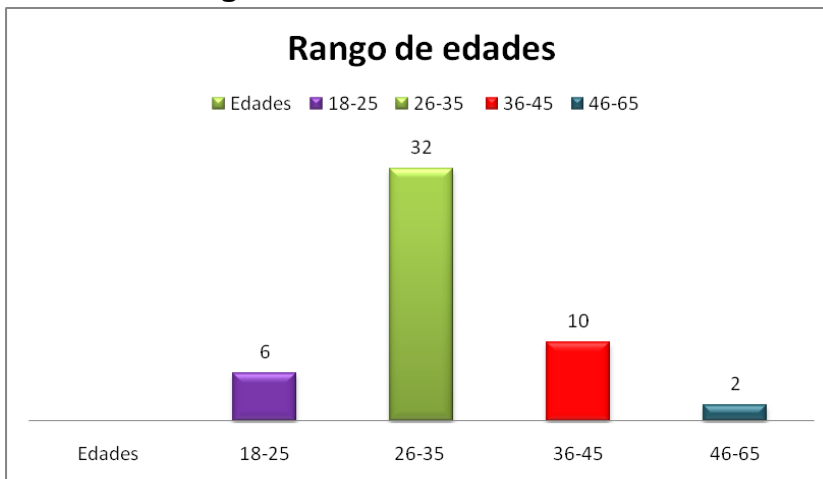
DATOS DEMOGRÁFICOS

Gráfica 2. Genero de los encuestados



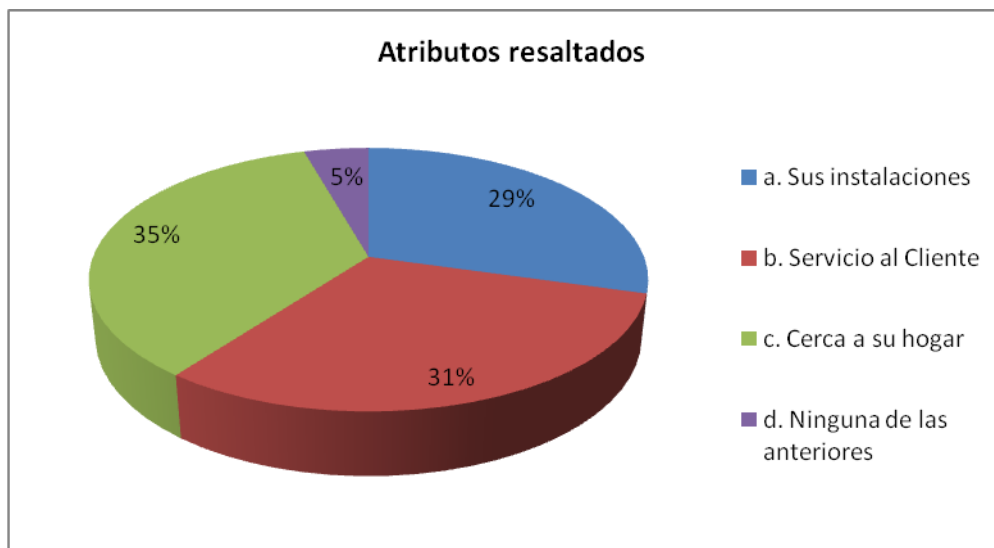
Del total de entrevistados, el 76% son de sexo masculino, mientras que el 24% es de sexo femenino, lo que indica que los hombres son los que mas llevan sus vehiculos a lavar, generando asi un alto nivel de involucramiento.

Gráfica 3. Rango de edades de los encuestados



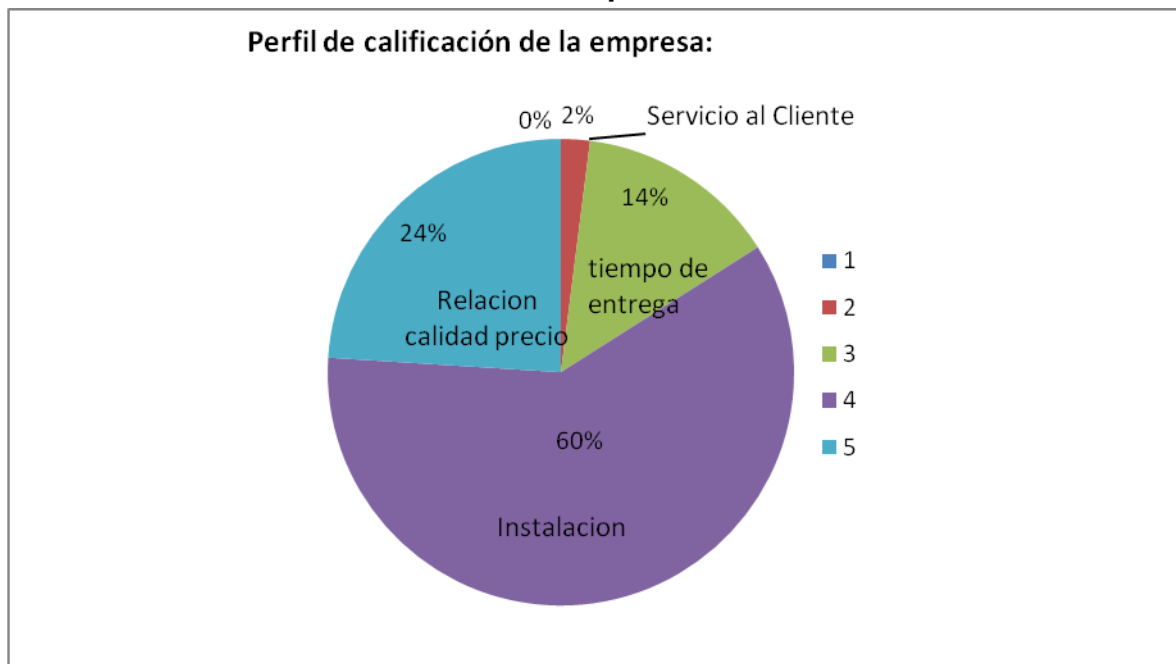
En la ilustración 3 se observa la composición de la población encuestada, 32 usuarios encuestados están en una edad que oscila entre los 26 y 35 años; 10 usuarios encuestados en una edad de 36 a 45 años, y por ultimo la población en edades iguales o superiores a 46 años, lo que nos dice que el rango de edades de los clientes de Lavautos chipichape es de 26 a 35 anos, en donde son personas que tienen un poder adquisitivo bastante cómodo para tener el vehículo limpio.

Gráfica 4. Atributos resaltados por parte de los clientes



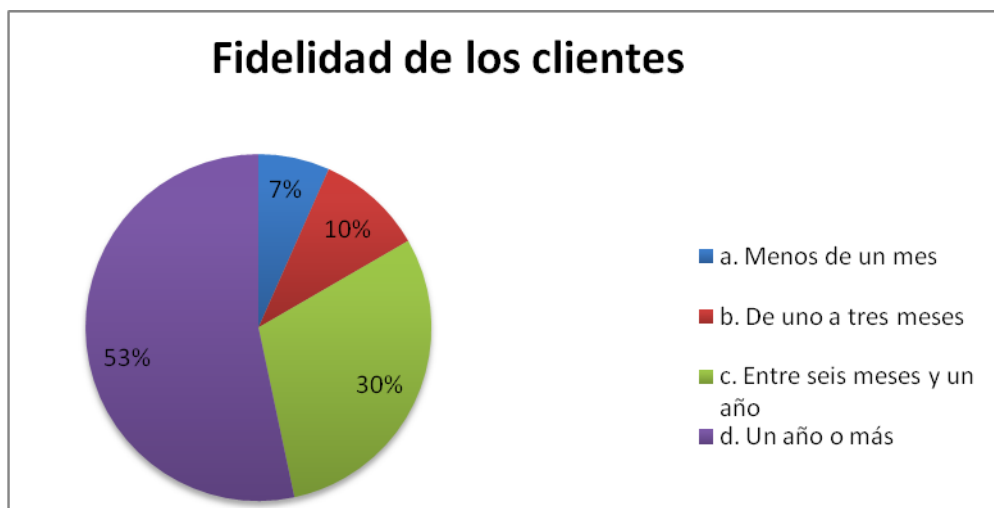
En la anterior grafica se puede percibir que de las 50 personas encuestadas, el 35% va al lavadero porque les queda relativamente cerca a su hogar, lo que se puede decir que la empresa esta muy bien ubicada, lo que logra tener un buen atributo resaltado frente a sus competidores y tomando otro porcentaje como referencia el 31% lo hace porque se siente muy bien atendido.

Gráfica 5. Perfil de calificación de la empresa



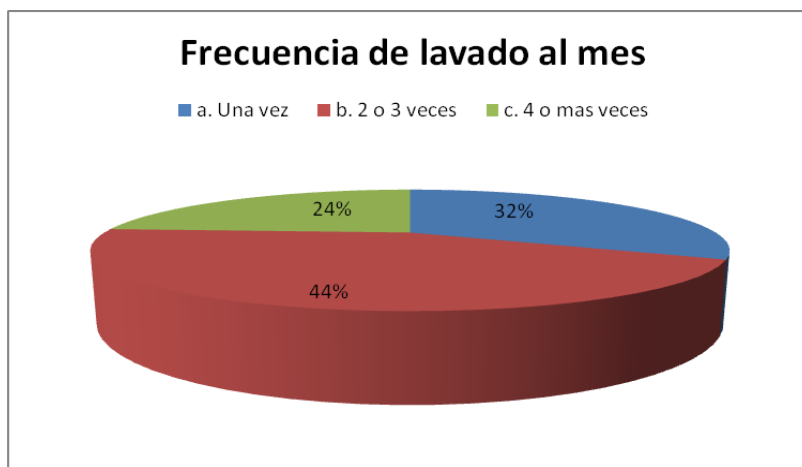
Se puede analizar que el 60% de las personas encuestadas le da una calificación de 4 a las instalaciones en donde se evidencia satisfacción por parte de los usuarios con las instalaciones ofrecidas para el buen desempeño del lavado y embellecimiento del vehículo, el 2% le dio una calificación de **2**, inconformidad en cuanto al servicio al cliente, un porcentaje bajo lo que dice que se puede estar fallando en algo muy mínimo y debe corregirse para no tener una calificación tan baja, ya que la empresa se destaca por eso. El 14% le dio una calificación de **3** al tiempo de entrega, lo que se puede decir que la planeación y ejecución del servicio los jefes de patio no tienen en cuenta el tiempo destinado para cada servicio **y el 24% da una calificación de 5 en cuanto a la calidad precio, que permite analizar algunas deficiencias a la hora de sacar al mercado unos precios, no muy cómodos para los clientes, a un servicio poco convencional**

Gráfica 6. Fidelidad de los clientes



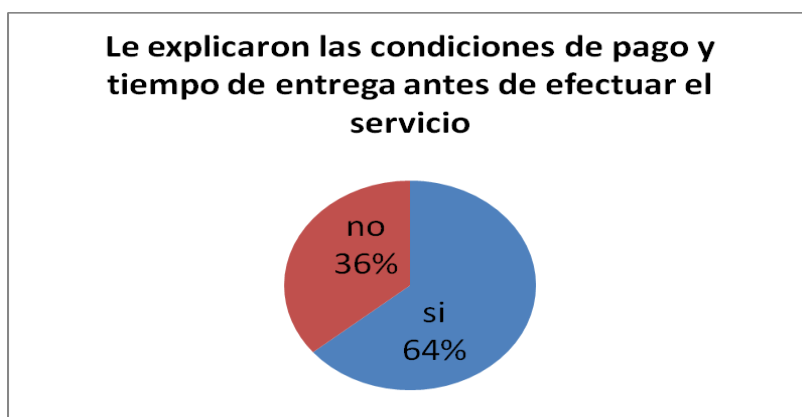
Se encuentra que hay un porcentaje significativo en donde el 53% de los encuestados tiene un sitio preferencial para el lavado de su vehículo, es decir que hay un alto índice de lealtad, un 30% que ya están entrando a hacer parte de los clientes fieles, mientras que el 10% y el 7% apenas están conociendo el servicio.

Gráfica 7. Frecuencia de lavado



Se analiza la información con el fin de determinar, en el mes con que frecuencia los clientes lavan su vehículo. Analizando estos resultados se puede deducir que la mayoría de personas entrevistadas lavan su carro 3 veces a la semana. Al encontrar la posibilidad de poder dejar el carro mientras ellos están en sus labores cotidianas o realizar alguna vuelta en el centro comercial chipichape o a sus alrededores. Lo que demuestra que hay una cultura acerca del cuidado y mantenimiento del vehículo, también se puede analizar que el 32% lo lava solo una vez al mes lo que genera un % alto en el descuido del vehículo.

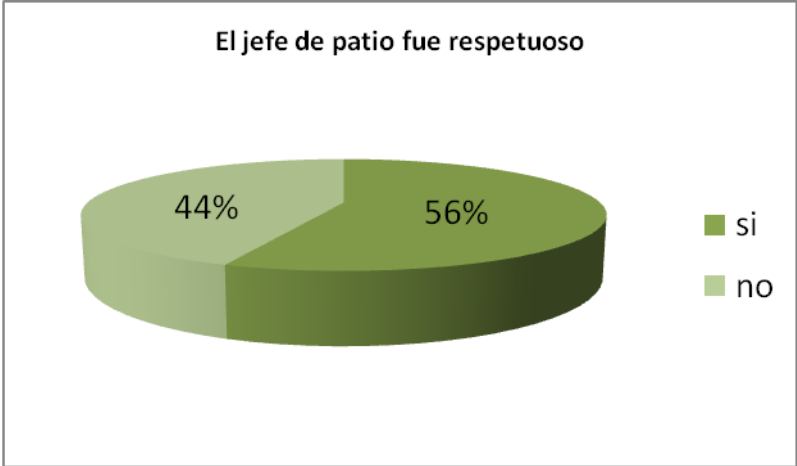
Gráfica 8. Políticas de servicio de la empresa



Respecto a la información que se le da al cliente por parte del personal y en especial del jefe de patio se observa una gran aceptación por parte del público ya

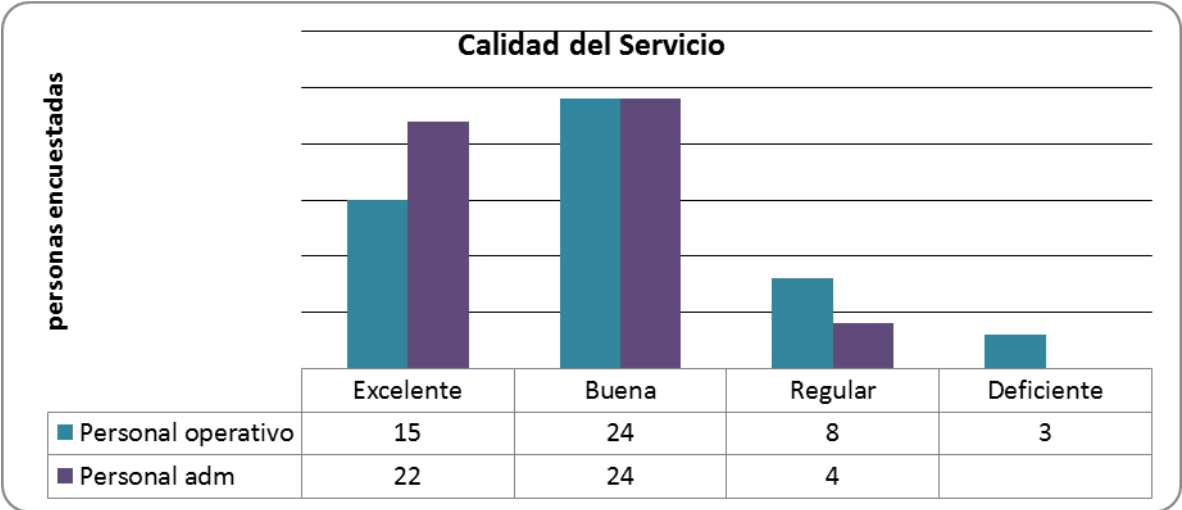
que manifiestan que el 64% el jefe de patio lo atendió con buena disposición y le explico todas las condiciones de servicio y de pago, siendo esto fundamental para la empresa, ya que de esta manera el cliente identifica todos los servicios posibles para su vehículo, tomando como referencia el 36% no esta conforme con las condiciones de pago, generando inconformidad en el préstamo de servicio.

Gráfica 9. Atención de los Jefes de patio



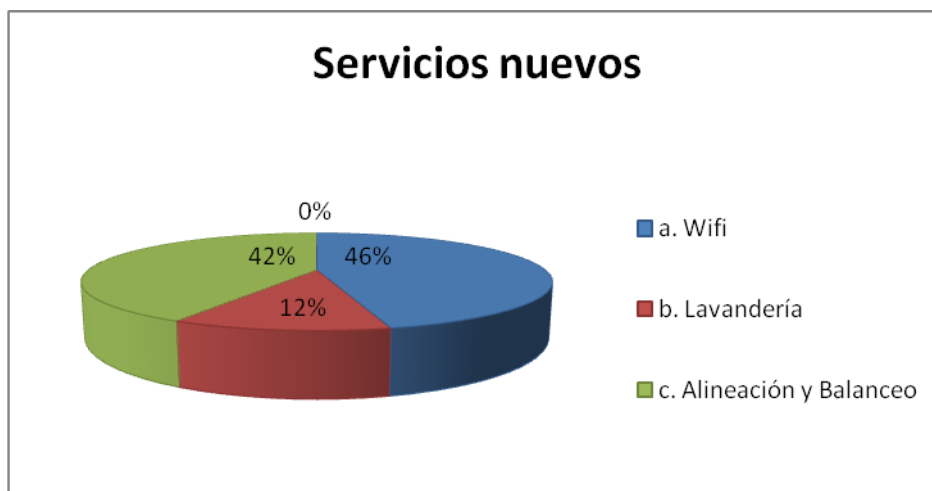
Hay un análisis relevante porque el 44% de las personas encuestadas respondieron que no es satisfactorio la atención del jefe de patio, según manifestaron los usuarios, esto se debe al vocabulario (palabras soeces), que manejan el jefe de patio y el lavador frente al cliente, mientras que el 56% de las personas encuestadas respondieron que el jefe de patio si es respetuoso a la hora de ofrecer los diferentes servicios prestados para el vehículo.

Gráfica 10. Calidad del servicio



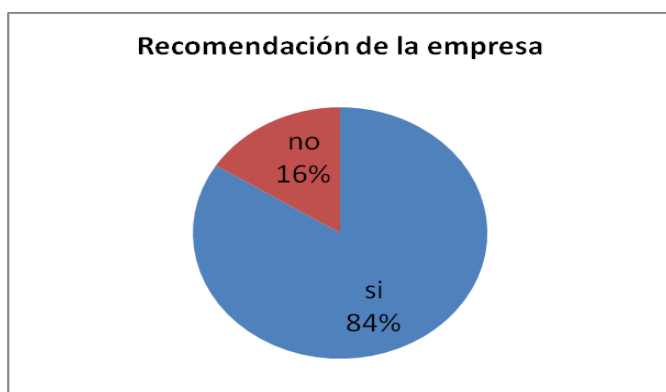
Con la informacion anterior 15 personas, ni siquiera la mitad de los encuestados estan satisfechos con la calidad del servicio, lo que genera una inconformidad por parte de los clientes, es por esto que se debe analizar los puntos debiles e implementar estrategias para mejorar la calidad del servicio. 24 personas calificaron bueno al personal operativo y 24 al administrativo, siguiendo con una descendencia de 8 personas regular el personal operativo y 4 el personal administrativo, 3 personas calificaron la calidad de servicio como deficiente, en donde se debe de hacer una reunion con los empleados y mirar porque se esta fallando en la calidad del servicio.

Gráfica 11. Servicios nuevos dentro de la empresa



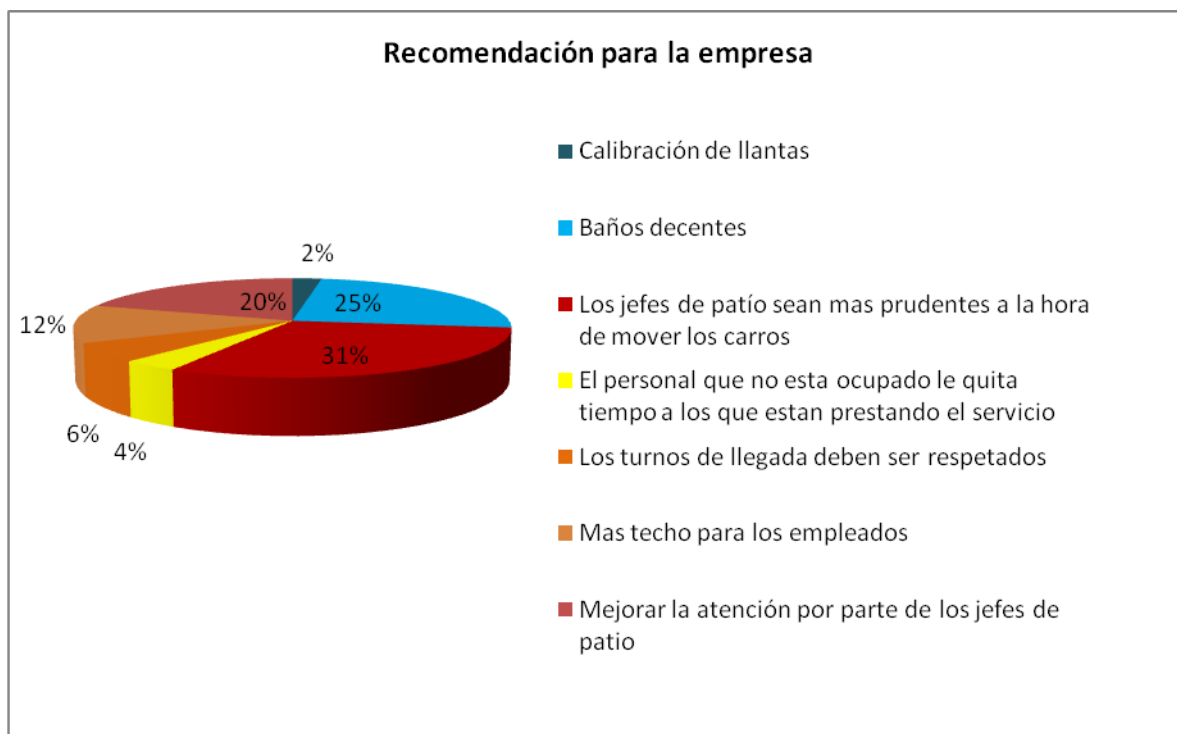
Los datos anteriores arroja la siguiente información: el 46% desea que haya wifi, el 42% alineación y balanceo y el 12% estaría interesado en que haya una lavandería, en donde se puede notar que la mayoría de los clientes, desea wifi para que mientras esperan su vehículo puedan desarrollar su labor académica o laboral, en donde les permite también un momento de entretenimiento , mientras realizan la espera, otro servicio que le gustaría a los clientes es el de alineación y balanceo para que haya una línea nueva de producto facilitando así el servicio tanto para la empresa como para el cliente por ultimo algunos clientes deciden por una lavandería para su beneficio.

Gráfica 12. Recomendación a otras personas.



Frente a la recomendación hay una imagen favorable puesto que el 84% la recomienda, lo que permite a la empresa ampliar su mercado y mejorar continuamente los diferentes servicios.

Gráfica 13. Recomendación para la empresa



Los resultados de la gráfica 13 muestra que la mayoría de los encuestados sugiere que los jefes de patio sean mas prudentes a la hora de mover los vehículos del lado del lavado a la parte de aspirada y así sucesivamente, puesto

que algunos clientes ven que son manejados a una velocidad no moderada y eso genera algunas molestias por parte de los usuarios. También sugieren unos baños limpios que sean dignos de entrar que cuenten con jabón, toalla y ante todo papel higiénico ya que para ser una empresa tan reconocida no se puede descuidar una parte tan fundamental como son los baños para la empresa.

GESTIÓN COMERCIAL.

En la gestión comercial existen programas de ventas correspondientes, como el programa contable del CG1, el gerente le establece un objetivo o meta de venta a los jefes de patio al mes, además los precios de los diferentes servicios promocionales son incrementados de acuerdo al mercado y precios sugeridos por los proveedores.

GESTIÓN Y PROCESO DE LA PRODUCCIÓN DEL LAVADERO.

Se encuentra los procesos operativos en los que trabaja la empresa: actualmente los recursos humanos y los físicos juegan un papel importante en el ciclo operativo, porque se requiere de personal con gran fortaleza física, contar con disponibilidad y calidad en los productos. La falla que tiene la empresa es que no hay control sobre los sobrantes y desechos en los procesos de trabajo, lo que **incide un alto nivel de contaminación con el medio ambiente.**

En relación con la distribución y la circulación de los equipos de la empresa se puede ver en el siguiente grafico **que muestra los diferentes puntos de trabajo:**

Figura 1. Mapa Lavautos chipichape



Fuente: La autora

Lavautos Chipichape posee espacios suficientemente grandes para la elaboración de los diferentes servicios. En relación con los locales, máquinas, equipos y puestos de trabajo, se puede concluir que la importancia de la maquinaria y equipos existentes es fundamental para este tipo de empresa en donde se cuenta con una tecnología bastante moderna:

- Seis aspiradoras.
- Seis mangueras.
- Implementos de aseo(escobas, trapos, shampoo, entre otros).

La maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción, pero el espacio físico no permite expansión para implementar otros servicios como por ejemplo alineación y balanceo entre otros. Cuenta también con una estructura moderna, con espacios debidamente delineados y decorado, esta construida sobre una base metálica, cuenta con dos plantas en condiciones higiénicas aceptables. En la recepción posee humedades, **que ha sido reparado** pero no se ha podido mejorar. El control de los diferentes servicios se lleva acabo por medio de cámaras de video **que** permite el seguimiento del día a día, no cuentan con

ningún tipo de planilla para memorandos o quejas y reclamos de los clientes, en cuanto a los diferentes productos son controlados por el programa Excel que da un buen manejo para tener todo organizado y evitar malos entendidos con los directivos de la empresa.

GESTIÓN DE SUMINISTROS

La función de compras y aprovisionamiento depende en muchas organizaciones de la unidad o área responsable de la producción; en otras de unidades responsables de funciones administrativas o de apoyo y quizás en el menor de los casos esta función constituye un área de la organización con la misma importancia y jerarquía en relación con otras funciones administrativas y operativas.

Los proveedores con los que cuenta Lavautos Chipichape actualmente son:

- Mundial de filtros y aceites Ltda. Tel: 6844416
- Importadora Nipón Tel: 8960400
- Lubrico S.A.
- Import oil company Ltda.

Cada proveedor tiene su carpeta debidamente archivada y actualizada donde constan precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes. El número de cotizaciones que se solicitan por una compra es de dos cotizaciones en donde le permite a la administración analizar las ventajas y desventajas de cada cotización pedida y poder elegir la más económica.

Reconociendo la importancia de esta función en relación con el servicio de compras y su organización administrativa se puede analizar que las compras son bastantes centralizadas, en donde el proceso de compra se realiza antes de terminarse dicho producto, **los proveedores llegan en el tiempo estipulado** sin contratiempos, con el fin de que los productos no se agoten y ser fiel ante la empresa, las personas encargadas de autorizar las compras son la administradora, el jefe de patio y el lubricador de aceite quienes están pendientes a cualquier termino de producto dar la orden de compra.

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

En relación con los sistemas y tecnología administrativas, no se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento, no se tiene en cuenta la innovación puesta que no se refleja en los planes de inversión y operativa, en cuanto a la ejecución de los programas y proyectos de investigación lo define la administradora y el gerente siempre y cuando lo vean necesario.

Gestión de los sistemas de información: En relación con la selección, definición y difusión de la información se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión de la empresa, también a nivel de los puestos de trabajo, se ha definido con el debido cuidado, cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de: **Su contenido, presentación, origen, destino, precisión, confiabilidad y control, dentro de la empresa el sistema de comunicación es participativa** y clara ya que los colaboradores tienen derecho a dar sus ideas ante la organización y son claros a la hora de plantear su idea para el bien de la empresa. Cabe resaltar que cada mes, se reúne la junta para analizar el balance general del mes y el comportamiento de las ventas si han aumentado o disminuido y de ser el segundo analizar **el porque bajo el rendimiento de las ventas.**

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la tecnología, sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Se considera de gran importancia el análisis objetivo de esta función **porque** indudablemente son las personas vinculadas a la organización las que construyen los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean innovan y responden por la administración de los recursos físicos y financieros; porque su bienestar debe ser un principio fundamental en la misión de las organizaciones, si se pretende contribuir al desarrollo del país.

La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades, exigencias de los planes desarrollos actuales de la organización y más particularmente, a sus funciones. **En el cuadro 7. Se muestra los diferentes cargos y la cantidad del personal en la empresa:**

Cuadro 7. Cargos y cantidad del personal

CARGO	CANTIDAD
Secretarias (manejado en dos horarios)	2
Jefes de patio	2
Administradora	1
Contador	1

En donde se puede analizar que es un grupo de trabajo bastante efectivo y no es tan excesivo, porque se cuenta con un personal capacitado para que la empresa cada día más sea reconocida por el mercado.

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL.

El personal se considera como un recurso necesario para el crecimiento de la empresa, de acuerdo al tipo de personal que componen la empresa como los del lavado de carros, en ocasiones se evidencia un poco de agresividad y competencia, pero a nivel administrativo, se cuenta con un buen ambiente de relaciones laborales. Dentro del clima de trabajo no se han establecido políticas en cuanto al manejo del recurso humano, lo que no se logra un mejoramiento propicio para la organización, el establecimiento cuenta con unas condiciones físicas de trabajo aceptable en donde se puede encontrar un ruido moderado, iluminación apropiada junto con la ventilación y el estado del local.

Gestión de los recursos humanos: Se hace selección de personal, son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal, se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes, **en** cuanto a los lavadores, quienes entrevistan al personal, son los jefes de patio **porque** son los que supervisan el trabajo de ellos, los cuales son evaluados durante una semana si dan con el rendimiento son presentados al Gerente y a la administradora donde ellos escuchan los comentarios buenos o malos del entrevistador y con base a esa información **deciden si entra o no a la empresa.**

Dentro de la empresa no se cuenta con ningún tipo de programas de capacitación para el personal.

7.2.1.2 Análisis de la situación externa

Entorno económico: Lavautos chipichape opera en su gran mayoría en el segmento de automóviles cuyos propietarios se encuentran dispuestos a pagar en algunas ocasiones un valor por encima de sus competidores pero con la seguridad de quedar satisfecho. Variaciones como la caída del dólar hacen que los productos importados sean un poco más económicos por lo tanto, los proveedores de la empresa deben estar dispuestos a rebajar sus precios.

Entorno socio-cultural. La cultura de las personas actualmente ha cambiado, los caleños son más interesados por la imagen y apariencia que proyectan, además están dispuestos a pagar un poco más por ser atendidos como desean. Esto se ve reflejado en la preocupación de las personas por mantener la buena imagen y funcionamiento del vehículo. Lo anterior se convierte en una de las razones por las cuales el negocio del embellecimiento de los autos es ahora muy lucrativo, siempre y cuando este se realice con el mejor servicio y además acompañado de valores agregados, promociones y descuentos.

Por otro lado la situación del país en cuanto al TLC hace que más personas estén interesadas en tener un negocio de estas características, lo cual hace que se incremente la competencia en cuanto a calidad y precios. Es en esta etapa en donde toma peso la trayectoria y el buen reconocimiento de la empresa a nivel regional.

Entorno ambiental. Debido a la ubicación del taller, en una zona residencial, la empresa debe tener un compromiso moral con la comunidad y el medio ambiente. Actualmente las empresas se han dado cuenta que para los clientes (especialmente en los países Europeos) es muy importante que las empresas que les ofrecen productos y servicios en general estén comprometidas con la conservación del medio ambiente y esto es uno de los puntos a favor para ser escogidas entre la competencia.

Adicionalmente, la empresa cuenta con espacio suficiente para disipar el ruido que producen las maquinas dentro de el, disminuyendo el impacto para el medio ambiente y logrando evitar que organismos como el DAGMA no tengan quejas sobre la empresa.

Entorno Tecnológico. La tecnología cumple un papel muy importante en el buen desempeño de la empresa ya que gracias a las cámaras y servicios de asistencia técnica computarizada hacen que los clientes lo prefieran por encima de otros llamados servitecas.

Posibilidades de crecimiento del sector. Actualmente el mercado está mostrando un incremento en la prestación de servicio de embellecimiento de vehículos, debido a las facilidades de pago y a los bajos precios de los mismos. Teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar que se va a dar un crecimiento en la población de los clientes y también habrá lugar para que muchas de las compañías actuales se fortalezcan y así mismo obtendrán centros de servicio más grandes y actualizados debido a su buena capacidad de inversión.

Aspectos incontrolables. Actualmente los procesos productivos de la empresa conllevan a la generación de diferentes impactos al medio ambiente, como lo son: contaminación por ruido, contaminación atmosférica, contaminación de aguas residuales y contaminación por desechos físicos tales como metales, vidrios, plásticos, etc. Esto puede representar una amenaza debido a las regulaciones establecidas por el gobierno para el uso de suelos y la preservación del medio ambiente. El panorama político de la ciudad ha producido cambios drásticos en la economía interna, ya que todos los sectores han sentido el impacto de las modificaciones que ha sufrido la ciudad, esto se ve reflejado en la quiebra de muchas pequeñas y medianas empresas lo cual ha generado un ambiente de recesión.

7.3 OBJETIVO 3. DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA, EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

7.3.1 Propuesta de intervención

7.3.1.1 Diagnostico. El diagnostico anterior se elaboró con el propósito de conocer la situación actual del negocio, analizar sus áreas claves de desempeño, como funcionan y los problemas que actualmente lo afectan.

Con base en éste se concluye que el negocio tiene un promedio de ventas considerable, entre los principales problemas que se encuentran dentro del diagnostico, se destaca la necesidad de estructurar un proceso de planeación estratégica, la cual es la guía principal para la toma de decisiones acertadas y para saber si el rumbo que lleva la organización es el que se había propuesto. Actualmente tampoco cuenta con un organigrama formalmente constituido, por lo cual no se encuentran definidos estructuralmente las líneas de autoridad, el flujo de información, ni la jerarquización.

En el lavadero se perciben por observación y análisis, políticas y valores que van implícitos, pero no están formalmente constituido en el credo del negocio, que permita que quienes lleguen a laborar en él, conozcan cuales son los valores que identifican el negocio y con los cuales se trabaja. En este momento los que laboran en la empresa saben lo que les corresponde hacer pero no está definido un manual de funciones que permita conocer hasta que punto llegan las responsabilidades de cada cargo, además es un elemento que ayuda a la contratación y capacitación del personal adecuado para el desarrollo del mismo. En cuanto a la cultura organizacional no existen fundamentados principios a seguir, al igual que instrumentos que indiquen los valores, la misión y visión a desarrollar. El clima organizacional de la empresa es no esta generando espacios que estimulen a la motivación de los empleados, generando en ellos baja efectividad. Como elemento de análisis de todas estas variables se utilizan las siguientes matrices para iniciar el proceso de formulación del plan a seguir.

7.3.2 Empleo de matrices

7.3.2.1 Matriz DOFA. El análisis DOFA es una parte importante del proceso de planeación estratégica, resulta del diagnóstico estratégico realizado mediante los análisis interno y externo. Las conclusiones del mismo brindan una valiosa información fundamental a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre las actividades actuales y futuras de la empresa. Una vez analizado cada uno de los componentes que forman parte de las variables estudiadas se logra encontrar un listado de oportunidades y amenazas, que junto con el diagnóstico interno se obtuvo el listado de fortalezas y debilidades de la empresa lo cual permitió estructurar la matriz DOFA, (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). (Ver cuadro 8)

La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA. Las letras F, O, D Y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Se recomienda usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de tipo defensivo. Este análisis DOFA, nos conduce al desarrollo de estrategias claves para cada una de las áreas de la organización, las cuales son una herramienta fundamental para dar soluciones a la mayoría de los problemas que rodean a la institución”¹⁰.

¹⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia estratégica: Planeación y gestión. Séptima edición. página 157.

Cuadro 8. Matriz DOFA

	<p>Fortalezas: (Actividades que la empresa desarrolla bien o recursos que controla)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tecnología apropiada y los recursos necesarios para lograr una adecuada prestación de servicio. 2. El GOOD WILL que tiene la empresa, hace que los clientes tengan cierta preferencia hacia los servicios que presta la compañía. 3. La infraestructura del lugar es la más adecuada, ya que cuenta con un área, capacidad suficiente para la prestación de los diferentes servicios. 	<p>Debilidades: (Actividades que la empresa no realiza bien o recursos que necesita pero no dispone de ellos).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En horas pico, el espacio se reduce llevando esto a que la actividad tome mas tiempo que el propuesto. 2. Poca comunicación entre los operarios, lo cual hace que se pierda tiempo valioso e impide la entrega del vehículo en el tiempo pronosticado.
<p>Oportunidades: Factores del entorno positivos (factores que se deben explotar)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en los últimos diez años en el mercado automotriz. 2. Concientización del usuario frente a la importancia del servicio. 3. Están preparados para la globalización: como empresa competidora y atenta a los cambios de comportamiento de los consumidores. 	<p>Estrategias "FO"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un servicio a domicilio en centros comerciales, universidades del sector que ofrezca a nuestros clientes comodidad y a un buen precio, aprovechando el posicionamiento de la empresa (F1, F2, O1, O2,). 	<p>Estrategias "DO"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y planeación para los empleados en aquellas temporadas de mucha demanda, para ofrecer un mejor servicio (O1 D1). 2. Formar un equipo de trabajo en cada area, que este dirigido por el jefe de patio y un trabajador que controle la comunicación entre estos y el cliente (O1 D2).
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La entrada de nuevos competidores en el mercado. 2. El desempleo, ya que al no haber oportunidad de trabajo, las personas no poseen poder adquisitivo para lavar adecuadamente su vehículo. 	<p>Estrategias "FA"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer a nuestros clientes una tarjeta donde sumen puntos y se hagan descuentos, también descuentos en temporadas especiales que hagan involucrar más a mi cliente con la empresa. (A1, F1, F2) 	<p>Estrategias "DA"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrir el servicio en aquellas temporadas donde hay mas demanda, con un servicio a domicilio, mas una planeación para una mejor prestación del servicio (D1,A1,)

7.3.2.2 Matriz evaluación del factor externo (EFE): Después de haber realizado el DOFA, se pasa a realizar la matriz de Evaluación Externo, en la que se valoran las distintas variables, tanto las amenazas como de las oportunidades que tiene el establecimiento.

El proceso que se siguió para la realización de la matriz EFE es el de seleccionar algunas variables de cada entorno, las más significativas para el Lavadero, teniendo en cuenta la repercusión a la cual conlleva (oportunidades mayores y menores, amenazas mayores y menores). Los valores delimitados para estos son:

Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinados para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 será una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una mala respuesta. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Se asigna también un peso relativo a cada factor de 0.0 cuando no es importante y de 1.0 cuando es muy importante. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector al que pertenece la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Los pesos se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa en el sector. El paso final es multiplicar el peso asignado por la calificación, esto arroja el peso ponderado, el que es sumado con el de todas las variables para determinar el total ponderado de la organización, el cual no puede ser mayor a 4.0”¹¹.

En la matriz EFE se encuentra que la credibilidad es un factor externo clave del éxito, al igual que el permanecer del lado de las nuevas ideologías de la administración, otra de las oportunidades de esta es el encontrarse en un sector con una oferta creciente, las cuales para el caso de la empresa representan una muy significativa oportunidad. También se puede observar como amenazas importantes la falta de motivación y compromisos de los empleados, la fuerte

¹¹ Ibid. P. 164.

competencia con la que cuenta la institución, y grave situación de desempleo que vive el país en general.

Generalmente a la empresa Lavautos Chipichape le falta utilizar mejor las oportunidades que le ofrece el entorno, para alcanzar un mayor posicionamiento dentro del sector, a sí mismo deberá buscar compromiso por parte de sus empleados para poder así seguir prestando un servicio eficaz y de alta calidad, lo cual le ayudaría para sostenerse en el mercado. Esta matriz se realizó desde la observación y su calificación se ejecutó en compañía de la gerente de la administradora de la empresa y estos fueron los resultados:

Cuadro 9. Matriz evaluación del factor externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
CRECIMIENTO DEL MERCADO	0,2	4	0,8
AUMENTO DE LOS INDICES DE INSEGURIDAD	0,1	2	0,2
MODA Y TENDENCIAS	0,15	3	0,45
INTRODUCCION DE NUEVAS TECNOLOGIAS	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
FACILIDAD DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES AL MERCADO	0,15	1	0,15
REGULACION AMBIENTAL	0,1	1	0,1
T.L.C.	0,1	1	0,1
OBRAS DEL MIO	0,05	2	0,1
DESEMPLEO	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,25

Fuente: La autora

7.3.2.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI): “Esta herramienta analítica de formulación estratégica resume y evalúa las debilidades y fortalezas de objetivos, políticas, estructura, organización, planeación, programas, presupuesto, control, personal, remuneración, relaciones, capacitación, seguridad, contabilidad, recursos financieros, recursos materiales y adquisiciones. Suministra una base para analizar las relaciones entre estos factores de la empresa. Cuatro pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de Evaluación del Factor Interno:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0.(de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor, para indicar si esa variable representa a una debilidad importante (clasificación :1), si es una debilidad menor (clasificación: 2), una fortaleza menor (clasificación : 3) una fortaleza importante (clasificación : 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio”¹².

El resultado menor a 2.9, indica que la posición estratégica interna general de la empresa se encuentra por encima de la media. (ver cuadro 10). las fuerzas mas importantes de la empresa son sus bajos costos de operación, su amplio portafolio de servicios, imagen de excelente calidad.

La falta de una planeación estratégica en general hace que la empresa carezca de aspectos importantes, y causa debilidades que si no son superadas a tiempo provocaran el fracaso de la empresa.

Cuadro 10. Matriz evaluación interna (EFI)

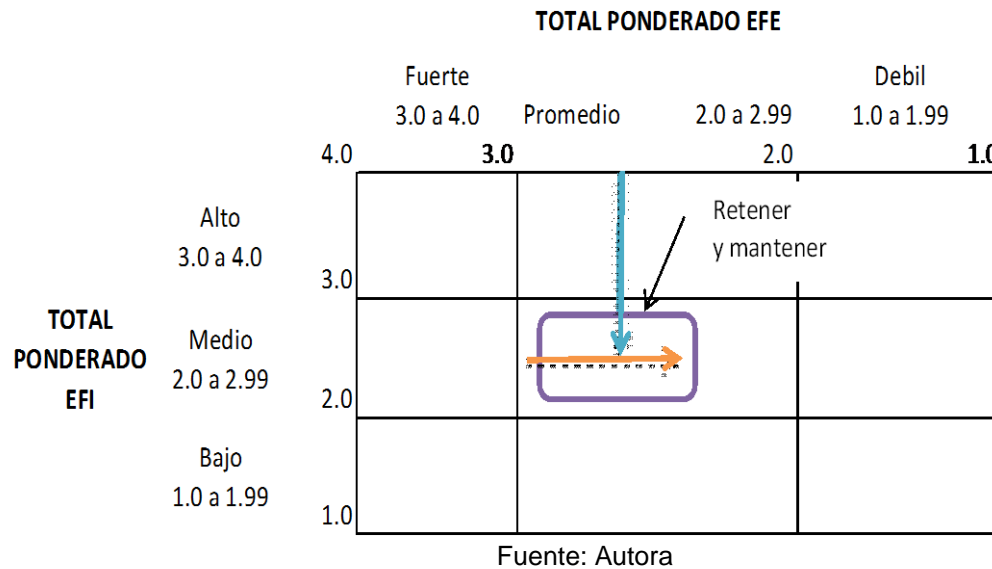
FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
EXPERIENCIA	0,1	3	0,3
IMAGEN DE EXCELENTE CALIDAD	0,15	4	0,45
BUENA PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,1	4	0,4
PRESENTA FALENCIAS EN EL SISTEMA DE GESTION	0,1	1	0,1
EL MERCADEO EN LA EMPRESA ES BAJO	0,1	2	0,2
COSTOS OPERATIVOS ALTOS	0,1	3	0,3
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	0,1	3	0,3
SE ESTA ESTRUCTURANDO EL PLAN PARA LA AMPLIACION	0,15	3	0,45
TECNOLOGIA DE PUNTA	0,1	4	0,4
TOTAL	1		2,9

Fuente: Autora

¹² Ibid. P.167.

7.3.2.4 La matriz interna y externa (EI): se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Nos indica cuales pueden ser las estrategias a utilizar por la empresa.

Cuadro 11. Matriz interna y externa (EI)



Se puede analizar que el resultado de la matriz EFE y EFI da para retener y mantener lo que quiere decir que se puede dar una penetración del mercado y desarrollo de productos aprovechando la imagen positiva de recomendación frente a los clientes y desarrollar mas paquetes promocionales para los diferentes tipos de vehículos, en donde también permite Intensificar la recordación de marca, publicidad y mercadeo

7.3.3 Diagnóstico integral. Partiendo del análisis anterior de la situación de la empresa, se realizó una reunión con la administración y gerencia, en la cual se les informó de los resultados de la misma y se realizó una tormenta de ideas para definir y priorizar los problemas que están afectando a la empresa:

- Deficiencia organizacional
- No están definidas las política, la misión y la visión
- Poco mercadeo

- Poca información financiera
- Infraestructura física a medias

De la cual se definió que la mayoría de los problemas radican en la falta de una planeación estratégica, esto motivó la realización de este trabajo, en donde le permitirá a la empresa afrontar las amenazas del mercado y aprovechar las oportunidades del mismo.

7.3.4 Desarrollo del plan estratégico. La planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollar estrategias, para lograr los objetivos definidos por la organización, a través de la formulación, ejecución y evaluación de las acciones. La planeación estratégica, a través del diagnóstico situacional inmediato de cada empresa permite establecer luego la misión y las estrategias de la empresa para poder competir con una mejor calidad en el mercado de la oferta y la demanda de servicios.

Filosofía corporativa. Para determinar el planeamiento estratégico (misión, visión, políticas, credo y valores) es necesario conocer cuando y como competir con base en el entendimiento y la satisfacción de los valores de compra de los clientes. Se realizó una reunión con la junta directiva y la administradora, de la cual resultaron los parámetros para definir el planeamiento estratégico.

Misión propuesta para la empresa: “Somos una empresa prestadora de servicio de mantenimiento integral de vehículos multimarcas que pone a disposición de los clientes, tecnología de punta y un equipo humano altamente calificado, para brindar un excelente servicio, calidad y cumplimiento”¹³.

Estrategias. Los objetivos indican qué resultados se quieren obtener y en qué tiempo se obtendrán, pero no indican cómo se van a obtener esos resultados. Esta es la labor de las estrategias. Es conveniente notar que cada tipo de objetivo debe tener por lo menos una estrategia. Del mismo modo cada estrategia debe estar asociada con un objetivo, por lo menos. De otra forma, se realizarían acciones para las que no habría un objetivo especificado. Aquí entramos a analizar cada

¹³ Propuesta realizada por la autora de este trabajo

problema percibido anteriormente e implementar estrategias, actividades entre otros.

7.3.4.1 Establecer una cultura de mejoramiento continuo dentro de la organización. Este objetivo se medirá mediante encuestas para determinar que tan provechosos han sido los cambios para los empleados y de esta forma evaluar el compromiso que estos están adquiriendo con la institución. (Ver Anexo a. Encuesta) Por otra parte se deben observar las actividades que se realicen en la empresa y realizar una estandarización de las mismas, buscando con esto mantener unos buenos resultados, a la vez que ir buscando maneras de mejorarlos. También se debe estar en un continuo aprendizaje de las teorías que surgen diariamente en todas las áreas. Otro paso de mejoramiento continuo que debe realizar la empresa, será el de realizar una evaluación de las estrategias utilizadas actualmente y ver si aun son eficaces y que cambios se le debe hacer o si definitivamente se deben reestructurar. Dentro de esta estrategia también se debe tener en cuenta el uso de formatos para las actividades que así lo requiera. La cultura de mejoramiento de la calidad es el primer paso que se debe seguir al querer implementar un programa de mejoramiento continuo en la organización.

Objetivos

- Reformular los procesos, partiendo de la base que el cliente es la razón de ser de la organización para procurar una atención de mejor calidad.
- Motivar el cambio progresivo en las diferentes áreas o unidades funcionales de la organización.
- Buscar estrategias para garantizar un mejor desempeño del personal ya sea los de la junta directiva como los que participan directamente en ella.

Justificación: La calidad es un deber de la organización y una necesidad para el cliente, por eso es necesario que dentro de la empresa se establezcan condiciones de calidad de los servicios que se prestan a la comunidad, el primer paso que se debe dar es establecer una cultura de mejoramiento entre cada uno de los colaboradores de la organización, para generar en ellos, un estado de conciencia que los conduzca a lograr un compromiso personal para buscar alternativas que permitan mejorar la satisfacción del cliente y aseguren la

supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa, logrando con esto aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno como el alto número de clientes en la región, nuevas ideologías administrativas, pueden participar activamente, combatiendo a demás las amenazas de alto grado que ponen en una alta desventaja a la organización sobre todo en la falta de una planeación estratégica, de instalaciones físicas en comparación con otras empresas.

Fundamentación teórica: “Cambiar la cultura dentro de la organización se origina en la premisa de que un alto de competitividad es el resultado de un esfuerzo permanente de mejoramiento donde, se planea, se hace, se evalúa, se corrige, y **se retroalimenta. Es muy importante lograr la aceptación por parte de todo el personal de la organización de la necesidad de mejorar la calidad, la atención, el servicio y convertirla en una norma vital de acatamiento diario. Siendo el factor vital, el compromiso y orientación de la alta dirección sin omitir que demanda tiempo, planeación, recursos, imaginación y un fuerte compromiso gerencial.** ¹⁴

Descripción: Para establecer una cultura de mejoramiento es muy importante seleccionar adecuadamente los procesos claves objeto de mejoramiento y apoyarse sobre un buen perfil y su cumplimiento para escoger líderes del cambio. La construcción de la alta calidad, se debe expresar en la alta significación del trabajo diario y el papel de las cosas pequeñas, consideradas a veces intrascendentes y secundarias, pero que al final pasan sobre los resultados en la atención del cliente y la ejecución correcta y oportuna del trabajo.

Actividades

- Compromiso de la alta gerencia para ejecutar los cambios, los cuales manejen adecuadamente la resistencia que se pueda presentar al cambio y los procedimientos para la implementación.
- Divulgar las decisiones a todo el personal de la empresa, para lograr la participación efectiva de este; la cual se puede hacer por medio de reuniones.

¹⁴ MARTINEZ Rigoberto. Manual de procedimientos. Elaboración, implementación, mejoramiento continuo. Bogotá Editorial ABC. 1994 p.199

- Realizar capacitaciones a los trabajadores, para las cuales se utilicen charlas y conferencias, en donde se den las bases fundamentales a estos, para empezar a desarrollar la estrategia garantizando plena claridad sobre los procedimientos y la manera de efectuar los cambios en su manera de actuar y de pensar.
- Ejercer un control y evaluación permanente del trabajo realizado.

Requerimientos

Humanos: Corresponde a la alta dirección, crear el clima de la organización, sus valores, influyen en la dirección de esta. Es fundamental crear esquemas y formas de trabajo, donde participen todos los niveles de la empresa.

Técnicos: Se requiere realizar capacitaciones a los colaboradores, así como charlas con personas expertas en el tema.

Materiales: Papelería elaboración de formatos especiales para utilizar en las reuniones con el personal.

Mecanismos de evaluación y control: la siguiente estrategia se controlara partiendo de un indicador de gestión, a continuación se describe y analiza. Este objetivo se medirá mediante encuestas para determinar cuales son las inconformidades de los clientes y de esta forma evaluar el compromiso que estos están adquiriendo con la empresa, Se evaluarán los resultados en cuanto a la realización de las capacitaciones a través del siguiente indicador:

$$\% \text{Capacitación del personal} = \frac{\text{Personal capacitado} * 100}{\text{Total personal}}$$

7.3.4.2. Definir políticas y métodos de planeación para cada área. Estos aseguran el desarrollo de las operaciones de cada área para ello se desarrollan políticas que garanticen un buen medio para alcanzarlos. Es una herramienta la cual brinda mayor información a los miembros de la empresa sobre los objetivos y metas que se propone alcanzar la misma, los pasos y/o actividades que se deben

llevar a cabo para lograr los objetivos, y las guías de cómo realizarlos. De esta manera se busca reducir las amenazas y debilidades vinculadas con la falta de una planeación estratégica.

Objetivos

- Definir pautas que guíen o que procesen el pensamiento para la toma de decisiones, que aseguren que estas sean congruentes con los objetivos y contribuyan a alcanzarlos.
- Motivar a todos los directivos de la organización a diseñar políticas las cuales hagan énfasis en las áreas más deficientes, e influyan sobre el curso que la institución intente seguir.

Justificación: Para poder sobrevivir en un medio cada vez más difícil debido a la alta competencia y exigencias del consumidor, la organización debe desarrollar políticas que le permitan tener una buena posición frente a sus procesos, su fuerza laboral y su liderazgo, que le garanticen hacer frente al entorno del mercado que está en rápido y permanente cambio. Es así como el diseño e implementación de políticas en cada una de las áreas juega un papel importante para difundir el direccionamiento de la organización, mirando el pensamiento de la administradora para ejecutar de una manera acertada la toma de decisiones, que le permitirá además estimular el comportamiento de los colaboradores a partir del conocimiento que se tiene de los principios, visión, misión y objetivos. Es muy importante dar relevancia a las áreas más deficientes y de mayor importancia como son la de finanzas y de mercadeo.

Fundamentación teórica: “Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. También son planes en el sentido que constituyan declaraciones o interpretaciones generales que van hacia el pensamiento; a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifica otros planes, con lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pasar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados. La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos

límites. Como es natural, el grado de libertad dependerá de la política y a su vez refleja la posición y la autoridad en la organización”.¹⁵

Descripción: Las políticas se encuentran dentro de cierto límite, por lo general no requieren de acción, sino que su intención es guiar al gerente en su compromiso con las decisiones que tome en definitiva. La esencia de la política es la discreción, es importante mencionar que las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión; normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización desde aquellos que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos, hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Puede relacionarse con funciones pequeñas como ventas, finanzas o simplemente con un proyecto como el diseño de un nuevo producto para hacer frente a una competencia específica.

Actividades

- Definir las áreas que requieran de una mayor atención diferenciando cuales son sus principales fallas y los cambios de mayor urgencia.
- Asignación de recursos. Los recursos disponibles son: humanos, para realizar la asignación de recursos se recomienda tener en cuenta los siguientes pasos:
 - Realizar un inventario anual de todos los recursos disponibles en la empresa.
 - Cumplir un inventario de todos de los recursos de cada área.
 - Definir las políticas concernientes a cada área.
- Realizar reuniones con la administradora, y los colaboradores de la empresa, para discutir a cerca de las políticas diseñadas y decidir si son aceptadas, o si es necesario realizar cambio.

¹⁵ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz Administración una perspectiva global. México. Mac Graw Hill. 1994 p. 123. 125.

- Una vez aprobadas las políticas diseñadas, es necesario definirlas por escrito, de una manera exacta y difundirlas para ser conocidas en toda la organización.
- Empezar con el proceso de implementación, dando prioridad a las que solucionen problemas de mayor importancia.

Requerimientos:

Humanos: Participación activa de la alta gerencia, administradora, junta directiva y los responsables directos de cada área, es necesario que los directivos busque una persona que les sirva de apoyo para la realización de estas políticas, el cual puede ser un estudiante que este realizando practicas empresariales, para esto es necesario desarrollar convenios con las universidades existentes en la ciudad y el cual laboraría por semestre académico.

Técnicos: Es fundamental disponer de un sistema de computo, libros sobre el tema y asesorías empresariales.

Financiero: El diseño y realización de esta estrategia no requiere de una mayor inversión, puesto que los responsables de su desarrollo son los mismos empleados y el sistema de computo ya lo posee la empresa, solo habrá que hacer una pequeña inversión en recursos materiales, libros y asistencias empresariales, cuyo costo no excede un valor de \$ 250.000.

Indicador de gestión: Para medir los resultados de desarrollo de los planes se puede usar el siguiente indicador:

$$\% \text{ Alcance de los planes} = \frac{\text{N. de áreas en las que se han fijado políticas}}{\text{N. áreas existentes en la institución}} * 100$$

7.3.4.3 Desarrollar un plan de mercadeo. Permite definir cuales son las metodologías en cuanto a estrategias de mercadeo que debe implementar la empresa, las diferentes promociones que debe manejar y la publicidad que debe

realizar para atraer a nuevos clientes y a su vez conservando los anteriores superando las expectativas de los mismos.

Objetivos

- Crear mecanismos de atención a los clientes, de tal manera que se pueda canalizar sus peticiones, quejas y reclamos.
- Determinar las acciones y medidas correctivas frente a la calidad de los servicios
- Brindar información completa, clara y suficiente que permita orientar al cliente ante sus inquietudes.

Justificación: En una empresa prestadora de servicio, los clientes son el principal agente, ya que son ellos los que disfrutan de los servicios, para lo cual se debe buscar mecanismos de atención eficiente y eficaz en cuanto a las inquietudes, reclamos y sugerencias de estos, permitirá canalizar adecuadamente todas las peticiones y de igual forma se brindara información completa y clara a los clientes de la empresa, cumpliendo de esta manera con los principios de eficiencia y eficacia de los servicios alcanzando así altos niveles de satisfacción.

Actividades:

- Criterios administrativos para la implementación. Se definen algunos criterios y sus características a tener en cuenta en la organización y operación de la empresa que tendrán un óptimo desarrollo.
- Promoción: Desarrollo de estrategias de información, sensibilización y difusión a nivel interno y externo, se llevara a cabo a través de volantes, afiches, notas periodísticas y participación en programaciones del área, servicios u otros.

Requerimientos:

Humanos: Personal con toda la disponibilidad laboral y que deseen ser los mejores tanto empresarialmente como personal, también se necesita de la supervisión de una persona que tenga acceso fácil o pertenencia a los niveles de

decisión en la empresa y con experiencia en atención al público, este estará encargado de canalizar las quejas y reclamos dando una respuesta al usuario resolviendo su inquietud o necesidad.

Una secretaria la cual manejara el sistema de información y atención a los clientes, se hará a través de la atención personalizada, además estará encargada de:

- Realizar gestión de control de calidad del servicio.
- Recoger información diaria, a través del buzón de sugerencias.
- Elaboración del contenido de la información escrita suministrada a los clientes y funcionarios de la empresa.

Técnicos: Se deberá desarrollar mecanismos facilitadores que permitan dar a conocer el beneficio de la implantación de este sistema dentro de institución a través de la capacitación del personal, para que este se encuentre motivado y preparado para ello.

Materiales: Para implementar el buen servicio y principalmente al cliente se necesita de espacio adecuado para la oficina de información, afiches y volantes.

Indicador de Control: El usuario es la razón de ser del servicio, por lo cual se debe desarrollar continuamente auditorias del servicio al cliente. El indicador de control es:

$$\% \text{ Nivel Satisfacción servicio} = \frac{\text{Total reclamos de clientes}}{\text{Total clientes}} \times 100$$

7.3.4.4. Desarrollar los soportes financieros que deba tener la organización.

Los soportes financieros son una herramienta fundamental para toda empresa, ya que a través de ellos se puede saber el estado actual de la misma, observar la liquidez de la empresa, y demás aspectos que son necesarios a la hora de tomar decisiones. Además si la empresa desea invertir en algún proyecto es necesario

que sepa su estado actual de sus recursos financieros, para así definir las posibilidades de realización del mismo.

Objetivos:

- Proveer a los directivos de la organización de una herramienta que les permita garantizar la eficacia en términos de mejor utilización de los recursos, generando un mejor desarrollo.
- Determinar el cálculo de costos para cada unidad funcional que permita llevar un control diario de las operaciones, generando una mayor rentabilidad en cada una de estas.
- Determinar los costos directos e indirectos para cada unidad funcional al igual que los gastos de tal forma que permitan determinar el punto de equilibrio.

Justificación: Dentro del plan de mejoramiento el desarrollo y estructuración de esta área es de vital importancia para la toma de decisiones y la ejecución de futuros planes de acción, ya que de acuerdo a los resultados que arrojen los estados financieros se puede conocer la situación real de la empresa, se conoce su rentabilidad, el comportamiento de las ventas, el comportamiento de los costos, sus utilidades, entre otros aspectos que se pueden considerar en el momento en que se tengan actualizados los estados financieros de cualquier negocio. Además con base en ellos se toman decisiones y se crean políticas financieras que permitan dar solidez y respaldo a las actividades que se han de realizar en otras áreas ya que cualquier actividad o proyecto debe tener en cuenta la capacidad o valoración de éste de acuerdo con los recursos económicos del negocio.

Requerimientos:

Humanos: Todos los niveles de la organización deben estar involucrados para el buen desarrollo de la estrategia. Se debe responsabilizar a una persona (contador), de la operación y el rendimiento. Es decir que siempre debe haber alguien liderando el desempeño de estos, el cual es el encargado de realizar un seguimiento detallado y hacer diagnóstico de todos los factores financieros de la empresa; con el fin de conocer la eficiencia, desde el punto de vista económico de cada unidad de producción, realizando indicadores para realizar el debido seguimiento.

Técnicos: El uso de tecnología informática para minimizar el uso del tiempo en cuanto al manejo de la información.

Materiales: papelería registros estadísticos de la empresa. De igual forma se pretende proponer el diseño de algunos formatos para mejorar la contabilidad del negocio ya que no se contaba con ningún sistema de control financiero. Los modelos propuestos fueron:

- Formato de la cuenta banco (Ver anexo b): Permite llevar un manejo adecuado de las consignaciones y los retiros que se hacen en el banco.
- Formato para el manejo adecuado de las cuentas por cobrar (Véase Anexo c) La cual cuenta con la información básica para el control de este rubro. Es importante tener en cuenta que se debe abrir una por cada cliente fiel, se anota, su nombre, dirección y el teléfono. Es una guía que permite para el futuro consolidar una base de datos en Access.
- Formato cuentas por pagar (Ver Anexo d): permite en este caso manejar adecuadamente el control sobre las fechas y el proveedor al cual se le debe, en el caso de la Fundación, se hace necesario abrir una por cada proveedor en especial con aquellos que tienen crédito para así estar pendientes del pago oportuno de las facturas.
- Flujo de caja, (ver anexo e): Es un formato que permite organizar cada uno de los movimientos que se llevan mensualmente dentro del negocio, el cual incluye un saldo inicial, las entradas y salidas de dinero y el resultado. Es importante llevar este formato para así recopilar la información necesaria para la elaboración del estado de resultados.

7.3.4.5 Realizar una renovación en la estructura física para mejorar el ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo de la empresa no cuenta con los requerimientos necesarios para los trabajadores, con esta estrategia se busca mejorarlo y así lograr más eficiencia, mejor presentación y una buena atención al público y compromiso de los empleados, factor fundamental con el que no cuenta la empresa.

Objetivos:

- Mejorar la ventaja competitiva frente a otras servíotecas de la región.
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes, brindándoles comodidad, seguridad y una amplia red de servicios.

Justificación: La infraestructura de la empresa, es pequeña y no ofrece garantías para satisfacer las expectativas de los clientes de la ciudad, ya que los colaboradores se encuentran insatisfechos con esto, debido a que hace demasiado calor y no cuenta con el adecuado equipo de ventilación o tejas para a la hora de la aspirada ellos tengan sombra.

Fundamentación teórica: “ El medio ambiente físico de trabajo está constituido por las condiciones físicas, químicas y biológicas en las que se desenvuelve el personal y no puede producir efectos nocivos sobre el mismo. Deben servir para mantener su salud, así como su capacidad, aptitud y satisfacción para la labor realizada. Cuando las condiciones físicas son deficitarias, aparecen los afectados: El personal de la empresa y los clientes que también disfrutan de ambiente físico existente, y si no están técnicamente manejadas, baja la productividad, la disposición al trabajo y por tanto la calidad de a atención y de servicios. La gerencia debe dar una gran importancia a la eliminación de manifestaciones nocivas del medio ambiente como: el calor excesivo, humedad, e iluminación, bajo la base de que la tensión nerviosa es origen de la insatisfacción que se observa sobre todo en los empleados de desarrollen tareas, sin contenido interesante con carácter repetitivo y monótono, lo que desemboca en la perdida de calidad del servicio”.¹⁶

Requerimientos:

Humanos: Participación de la dirección, junta directiva, porque son quienes aprueban la propuesta y recaudan el presupuesto para llevarlo a cabo, un maestro de obra con sus ayudantes.

Técnicos: Personal con experiencia en adecuación de instalaciones con sus respectivos implementos de trabajo.

¹⁶ MARTÍNEZ. Op. Cit. p. 90. 91.

Cuadro 12. Plan de intervención

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	OBJETIVO	DEFINICION	COMO O ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPON-SABLE	TIEMPO	IND. DE LOGRO
Deficiente organización	Mejoramiento de la organización	Establecer una cultura de mejoramiento dentro de la organización	Método para incrementar el compromiso empresarial, en donde les permite ver a los integrantes de la empresa en lo que están fallando	Implementando actividades de integración, también emplear un adecuado manual de todos los procesos y reconocimientos que sigue la empresa	Divulgación de los objetivos de la organización, Establecimiento de manuales de funciones.		Administración	2 meses	Tiempo estimado para el desarrollo
No están definidas las políticas, misión y visión	Replantear la misión y visión	Definir políticas y métodos de planeación para toda la organización	Herramienta que permite mayor información a los miembros de la empresa sobre todo los objetivos, metas que se propone alcanzar la empresa	Poner en marcha un proceso de planeación, concientizando a todos los trabajadores, sobre los diferentes conceptos de la filosofía corporativa que tiene la empresa.	Reunión con la junta directiva y analizar las debilidades para una organización mas adecuada		Posible equipo participante en la ejecución del proyecto	15 días	Tiempo previsto
Poca rotación de mercadeo	Gestión de mercadeo para la empresa	Desarrollar un plan de mercadeo	Define las metodologías del mercadeo, implementadas por la empresa y los diferentes métodos que pueden hacer para que la empresa mejore	Realizar un estudio de mercado objetivo, e implementar estrategias o tácticas para llamar la atención de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Actualización base de datos Encuestas 	\$150.000	Estudiante de mercadeo: Diana Arias	Nov 2010 Marzo 2011	

Continúa cuadro 12.

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	OBJETIVO	DEFINICION	COMO O ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPON-SABLE	TIEMPO	IND. DE LOGRO
Poca información Financiera	Analizar mejor la situación financiera de la empresa	Desarrollar soportes financieros que deba tener la organización	Los soportes financieros permiten mirar el estado financiero mas detallado de la empresa, si cuenta con el presupuesto necesario para expandirse mas	Creación de herramientas para el análisis financiero	Proveer a los directivos de la organización de una herramienta que les permita garantizar la eficacia en términos de mejor utilización de los recursos, generando un mejor desarrollo.		Junta directiva y la autora de este trabajo		
Espacio mínimo	Espacio mas amplio para la implementación de nuevos servicios como alineación y balanceo	Mejoramiento de la estructura física	Espacio físico con que cuenta la empresa para laborar, ofreciendo así una buena imagen y la mejor eficiencia de los trabajadores	Renovación de las instalaciones y su infraestructura para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios y el adecuado mejoramiento de calidad laboral para los trabajadores	Reunión con los arquitectos diseños de los modelos propuestos, reunión con el gerente y definición del mejor proyecto	\$25.000.000	Arquitectos empleados, mano de obra y gerencia	2 anos	

8. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción consiste en definir cada una de las actividades, personas o áreas responsables de desarrollar cada uno de los proyectos estratégicos con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias anteriormente planteadas, en un tiempo definido. En el cuadro 13, se muestran los planes de acción que se deben desarrollar para cada estrategia.

A continuación se presentara el cuadro que resume el plan de acción.

Cuadro 13. Plan de acción

PLAZO	ESTREATEGIA	OBJETIVOS	RESPONSABLES
CORTO	Definir políticas de planeación para toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> Definir pautas que guíen o que encausen el pensamiento para la toma de decisiones, que aseguren que estas sean congruentes con los objetivos y contribuyan a alcanzarlos. Motivar a todos los directivos de la organización a diseñar políticas las cuales hagan énfasis en las áreas más deficientes, e influyan sobre el curso que la institución intente seguir. Impulsar la imagen corporativa 	Gerente Administradora
MEDIANO	Desarrollar un plan de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Crear mecanismos de atención a los clientes, de tal manera que se pueda canalizar sus peticiones, quejas y reclamos. Determinar las acciones y medidas correctivas frente a la calidad de los servicios. Brindar información completa, clara y suficiente que permita orientar al cliente ante sus inquietudes. 	Diana Patricia Arias estudiante de mercadeo

Fuente: autora

Cuadro 14. Plan de acción

PLAZO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	RESPONSABLES
LARGO	Realizar una renovación en la estructura física	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la ventaja competitiva frente a otras empresas competitivas de la región. • Mejorar el ambiente de trabajo, garantizando mejores condiciones a los colaboradores. • Elevar el nivel de satisfacción de los clientes, brindándoles comodidad, seguridad y una amplia red de servicios. 	Gerente Arquitecto
	Establecer una cultura de mejoramiento continuo dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Reformular los procesos, partiendo de la base que el cliente es la razón de ser de la organización para procurar una atención de mejor calidad. • Motivar el cambio progresivo en las diferentes áreas o unidades funcionales de la organización. • Buscar estrategias para garantizar un mejor desempeño del personal ya sea los de la junta directiva como los que participan directamente en ella. 	Administradora

9. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para realizar el beneficio costo se debe tener en cuenta un análisis cualitativo y cuantitativo de los diversos factores que rodean el estudio.

Beneficios. Aquí se describen los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos que se esperan obtener con la ejecución del plan diseñado para la empresa.

Cualitativos: Con base en las estrategias propuestas, se obtendrán beneficios que se verán reflejados en todas las áreas de la organización, y en el ambiente laboral en que desenvuelven los colaboradores.

Se mejorara la calidad de los servicios ofrecidos a través del establecimiento de la cultura de mejoramiento continuo en toda la organización, creando compromiso, participación y sentido de pertenencia en los colaboradores, esto permitirá el crecimiento de los niveles de satisfacción de cada uno de los servicios ofrecidos en la empresa.

Cuantitativos: Desafortunadamente no se puede hacer un análisis cuantitativo por que no fue posible tener acceso a los documentos financieros de la empresa, en donde los directivos lo representaron como documentos confidenciales.

Costos. Los costos de la propuesta según la presupuestación establecida para cada una de las actividades a desarrollar es de \$ 25.150.000

CONCLUSIONES

Debo resaltar que el proyecto me deja una gran enseñanza, en donde a un futuro en otra empresa ya tendré una visión clara a la hora de desarrollar un plan estratégico, pero también se vio reflejado algunos inconvenientes como a la hora de obtener información financiera de la empresa, presupuesto entre otros, puesto que las empresas son muy sensibles con estos temas. Con la metodología implementada en el desarrollo de este trabajo pude observar que existen inconvenientes que impiden la aplicación de mediciones significativas como son: problemas internos de comunicación, centralización de la responsabilidad y la resistencia al cambio, es fundamental el compromiso serio de la dirección para un manejo objetivo en los sistemas de control que se establecen. En donde me dio pie para desarrollar este trabajo.

Al evaluar y retomar constantemente los antecedentes históricos, el análisis cualitativo de la información que genero el macro ambiente y las variables que involucran el sector así como el seguimiento y valoración efectiva de los procesos que desarrolla la empresa constituye las bases fundamentales para construir un plan estratégico coherente, flexible y eficaz frente a un entorno cada vez más complejo. Esta labor será primordial para el fortalecimiento de la organización.

Como estudiante de la Universidad Autónoma de Occidente, la pasantía institucional me permitió medir, evaluar y controlar las fases claves del proceso, en donde son esenciales para mejorar las decisiones que se toman dentro de la organización; optimizar los recursos, alcanzar un elevado posicionamiento en el sector, generar una excelencia en capacitaciones y obtener una estabilidad financiera que permita un adecuado desarrollo organizacional.

RECOMENDACIONES

Es necesario que se ejecute el plan estratégico diseñado y propuesto, ya que con este se logra el desarrollo de los proyectos estratégicos de la empresa, para esto el plan debe ser comunicado, igualmente se deben identificar aquellas personas involucradas que tengan unos deberes específicos y que tengan un conocimiento profundo acerca de lo que se va a realizar, al igual se debe tener la seguridad de que los requerimientos tanto humanos , materiales, técnicos y financieros estén disponibles cuando sea necesario para facilitar la implementación.

Iniciar la difusión del plan estratégico entre todos los miembros de la empresa, de tal forma que sea conocido por los diferentes niveles de la organización con el fin de que se consolide dentro del proceso de comunicación interna, para lograr la participación y compromiso de estos, los cuales constituyen el desarrollo de proyectos y planes de acción, para llevar acabo lo anterior con éxito se debe realizar monitorias a través de auditorias las cuales deben ser coordinadas por cada uno de los responsables y por el gerente (el dueño).

Explorar el servicio de atención e información al cliente en donde se compenetre para la realización de las auditoria del servicio al cliente, con el fin de que se pueda implementar estrategias permanentemente en la organización, al igual que la retroalimentación con los resultados obtenidos, de tal forma que se conviertan en elemento de los procesos de mejoramiento continuo, comprometiendo a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia. Sexta edición, México: Prentice Hall, 2004.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, Nueva reforma laboral. Ley 789 de 2002. Edición actualizada ano 2005.

EISENBERG, Arlen. Plan de Mercadeo. Editorial Norma, 2002.

ENTREVISTA con Nataly Montoya, Administradora de LAVAUTOS CHIPICHAPE Cali, 04 de Marzo de 2010.

HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM. Administración un enfoque basado en competencias. 9 ed. THOMSON, 2002.Pag 193-196.

KOONTZ Harold y Weihrich, Heinz Administración una perspectiva global. México. Mac Graw Hill. 1994 p. 123. 125.

KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Décima edición. México: Prentice Hall. 2001.

MARTINEZ Rigoberto. Manual de procedimientos. Elaboración, implementación, mejoramiento continuo. Bogotá Editorial ABC. 1994 p.199

MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación, Segunda edición. MC. GRAW HILL.

METZGER, Donaire. Gerencia Estrategia de mercadeo. Thomson/Univ. 2007.

RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

STANTON, William J. Fundamentos de marketing. Decima Edición. México: Mc Graw Hill, 1995. Pág. 885.

THOMPSON/STRICKLAND. Administración Estratégica. Textos y Casos,
13ª edición. Mc Graw Hill

WEB GRAFÍA

www.uao.edu.co, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Biblioteca virtual, Normas Icontec, Consulta: 15 de Marzo.

<http://lavautoschipichape.weebly.com/servicios-y-promociones>.

www.fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html, “Concepto de Planeación”. 2 de Marzo de 2010.

www.leibniz.iimas.unam.mx/~crc/tesis/cap1.html, “La evolución de la Planeación. Reseña de algunos enfoques”. 01 de Marzo 2010.

www.evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/GuiaClaseNo.3.pdf, UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Información en línea, Consulta: 16 de marzo 2010.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

1. Que le gusta de Lavautos Chipichape en comparación con otros lavaderos?

- a. Sus instalaciones
- b. Servicio al Cliente
- c. Cerca a su hogar
- d. Ninguna de las anteriores

2. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es deficiente y 5 es excelente) los siguientes atributos de la empresa:

	1	2	3	4	5
Relación calidad-precio					
Servicio al Cliente					
Tiempo de entrega					
Instalaciones					

3. Cuanto tiempo lleva utilizando nuestros servicios?

- a. Menos de un mes
- b. De uno a tres meses
- c. Entre seis meses y un año
- d. Un año o más

4. En el mes, con que frecuencia lava su vehículo?

- a. Una vez
- b. 2 o 3 veces
- c. 4 o mas veces

5. El jefe de patio le explicó nuestras condiciones de pago y tiempo de entrega antes de efectuar el servicio?

SI _____ NO _____

6. Su vehículo fue entregado a tiempo

SI _____ NO _____

7. Como fue la atención del personal? Marcar con una X

	Personal operativo	Personal administrativo
Excelente		
Buena		
Regular		
Deficiente		

8. Que servicios le gustaría encontrar en nuestra empresa

- a. Wifi
- b. Lavandería
- c. Alineación y Balanceo
- d. Otro, Cual _____

9. Recomendaría usted esta empresa a otras personas?

SI _____ **NO** _____

10. Hay alguna opinión que le gustaría recomendar a la administración sobre el servicio que se le ofrece:

**ANEXO B. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO DE LA CUENTA
BANCOS**



**MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO
DE LA CUENTA BANCOS**

FECHA	DETALLE	CONSIGNACION	RETIROS	SALDO

ANEXO C. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO DE LAS CUENTAS POR COBRAR



**MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO
DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Nombre del deudor

Dirección

Teléfono

FECHA	DETALLE	VALOR DE LA DEUDA	ABONOS	SALDO	VENCIMIENTO

ANEXO D. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO DE LAS CUENTAS POR PAGAR



**MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO
DE LA CUENTAS POR PAGAR**

Nombre del acreedor

Dirección

Teléfono

FECHA	DETALLE	VALOR DE LA DEUDA	ABONOS	SALDO	VENCIMIENTO

ANEXO E. MODELO PROPUESTO PARA EL FLUJO DE CARTERA



MODELO PROPUESTO PARA EL FLUJO DE CARTERA

FECHA	DETALLE	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

ANEXO F. “CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO” EXPEDIDO POR EL MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. DEL AÑO 2005.

Comprende los siguientes artículos como norma laboral, en relación a las normas protectoras de trabajo, que establecen:

Art. 25º. De la Constitución Laboral: “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Se define por contrato de trabajo:

Art. 22º. “Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y a cambio de la remuneración”. “Quien presta el servicio se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario”.

De las prestaciones sociales extralegales:

Art. 249º. “todo patrono esta obligado a pagar a sus trabajadores y a las demás personas que se indican en este capítulo, al terminar el contrato de trabajo, como auxilio de cesantía, un mes de salario por cada año de servicios, y proporcionalmente por fracciones de año.

Del accidente de trabajo:

Art. 199º. “todo suceso imprevisto y repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación permanente o pasajera y que no haya sido provocada deliberadamente o por culpa grave de la víctima.

Se define enfermedad profesional:

Art. 200º. “todo estado patológico que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase labor que desempeña el trabajador o del medio que se ha visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes, químicos o biológicos”. La

jornada máxima de trabajo esta limitada a 8 horas diarias para el colombiano y 48 horas a la semana.

**ANEXO G. LEY 100/93 “SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL”,
EXPEDIDO POR EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, DICIEMBRE 23 DEL 93.**

Art 1º. Sistema de seguridad integral. Tiene por objetivo garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana mediante la condición de las contingencias que la afecten.

Art. 3º. Del derecho de la seguridad social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional el derecho irremunerable a la seguridad social.

Anexo H. LEY 9 DE 1979 expedido por el Ministerio de Salud.

El capítulo 3 de la presente ley comprende a cabalidad los requerimientos pertinentes para la **p**revención y protección de los trabajadores frente a los accidentes de trabajo, términos bien definidos en los programas de Salud Ocupacional e Higiene Laboral.

Art. 80. Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones la presente Ley establece normas tendientes a:

- a) Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
- b) Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo;
- c) Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;
- d) Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

Disposiciones generales.

Art. 81. La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares.

Art. 82. Las disposiciones del presente título son aplicables en todo **lugar** de trabajo y a toda clase de trabajo, cualquiera que sea la forma jurídica de su organización o prestación, regulan las acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas.

Art 84. Todos los empleadores están obligados a:

- a) Proporcionar y mantener un ambiente de trabajo en adecuadas condiciones de higiene y seguridad, establecer métodos de trabajo con el mínimo de riesgos para la salud dentro del proceso de producción;
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la presente Ley y demás normas legales relativas a Salud Ocupacional;
- c) Responsabilizarse de un programa permanente de medicina, higiene y seguridad en el trabajo destinado a proteger y mantener la salud de los trabajadores de conformidad con la presente Ley y sus reglamentaciones;
- d) Adoptar medidas efectivas para proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la instalación, operación y mantenimiento, en forma eficiente, de los sistemas y equipos de control necesarios para prevenir enfermedades y accidentes en los lugares de trabajo;
- e) Registrar y notificar los accidentes y enfermedades ocurridos en los sitios de trabajo, así como de las actividades que se realicen para la protección de la salud de los trabajadores;
- f) Proporcionar a las autoridades competentes las facilidades requeridas para la ejecución de inspecciones e investigaciones que juzguen necesarias dentro de las instalaciones y zonas de trabajo;
- g) Realizar programas educativos sobre los riesgos para la salud a que estén expuestos los trabajadores y sobre los métodos de su prevención y control.

PARRÁGRAFO. Los trabajadores independientes están obligados a adoptar, durante la ejecución de sus trabajos, todas las medidas preventivas destinadas a controlar adecuadamente los riesgos a que puedan estar expuestas su propia salud o la de terceros, de conformidad con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones.

Art 85. Todos los trabajadores están obligados a:

- a) Cumplir las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones, así como con las normas del reglamento de medicina, higiene y seguridad que se establezca;
- b) Usar y mantener adecuadamente los dispositivos para control de riesgos y equipos de protección personal y conservar en orden y ase los lugares de trabajo;

c) Colaborar y participar en la implantación y mantenimiento de las medidas de prevención de riesgos para la salud que se adopten en el lugar de trabajo.

Art. 86. El Gobierno expedirá las normas complementarias tendientes a garantizar la seguridad de los trabajadores y de la población en la producción de sustancias, equipos, instrumentos y vehículos, para prevenir los riesgos de accidente y enfermedad.

Art. 87. Las personas que presten servicios de salud ocupacional a empleadores o trabajadores estarán sujetos a la supervisión y vigilancia del Ministerio de Salud o la entidad en que éste delegue.

Art 88. Toda persona que entre a cualquier lugar de trabajo deberá cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas por esta Ley, sus reglamentaciones y el reglamento de medicina, higiene y seguridad de la empresa respectiva.

ANEXO I. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 18001 (SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL), EMITIDA POR EL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD EN EL AÑO 2003 BOGOTÁ.

Esta norma de la serie Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SG S & SO), indica los requisitos para un sistema de administración en seguridad y salud ocupacional, que permite una organización controlar sus riesgos y mejorar su desempeño. No establece criterios determinados de desempeño, ni precisa condiciones detalladas para el diseño de un sistema de administración. Esta norma es aplicable a cualquier organización que desee:

1. Establecer un sistema de gestión y salud ocupacional con objeto de eliminar o minimizar los riesgos para los empleados y otras partes interesadas.
2. Implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de seguridad social. Esta norma está dirigida a la seguridad y la salud ocupacional y no a la seguridad de los productos y los servicios.

ANEXO I. NUEVO CÓDIGO COMERCIAL. INTERVENCIÓN ECONÓMICA Y REACTIVACIÓN EMPRESARIAL LEY 550 DICIEMBRE 30 DE 1999.

DEL REGISTRO MERCANTIL

Art.26. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.

Art. 27. El registro mercantil se llevará por las Cámaras de Comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.

Art. 28. Deberán inscribirse en el registro mercantil:

- 1) Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, Quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades;
- 2) Las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales, cuando el marido y la mujer o alguno de ellos sea comerciante;
- 3) La interdicción judicial pronunciada contra comerciantes; las providencias en que se imponga a estos la prohibición de ejercer el comercio; los concordatos preventivos y los celebrados dentro del proceso de *quiebra*; la declaración de *quiebra* y el nombramiento de síndico de ésta y su remoción; la posesión de cargos públicos que inhabiliten para el ejercicio del comercio, y en general, las incapacidades o inhabilidades previstas en la ley para ser comerciante.